

# L'erreur managériale : confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle

**André Savoie, Estelle Morin**

DANS **GESTION** 2001/1 Vol. 26 , PAGES 10 À 11  
ÉDITIONS **HEC MONTRÉAL**

ISSN 0701-0028

DOI 10.3917/riges.261.0010

Date de mise en ligne : 01/11/2010

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-gestion-2001-1-page-10?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# L'erreur managériale : confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle

André Savoie et Estelle Morin

Toute personne qui débute dans le métier de la gestion connaît sa part de succès, de difficultés et d'échecs. Une analyse réflexive de ses interventions révèle généralement qu'il y a beaucoup plus de diagnostics incorrects dans les interventions qui ont échoué ou réussi à demi que dans celles qui ont réussi. Très souvent, ces failles diagnostiques proviennent d'une vision parcellaire de ce qu'est l'efficacité d'une organisation de sorte qu'on ne prend en considération que certains éléments de l'efficacité. Ou encore elles trouvent leur origine dans un processus erratique de traitement de l'information où la personne faisant le diagnostic saute immédiatement aux conclusions ou erre entre les causes, les effets et les solutions sans pouvoir être sûre de bien distinguer les différents éléments.

Cette succession de déconvenues amène à poser les hypothèses selon lesquelles nous ne disposons pas d'un processus cohérent et rigoureux de traitement de l'information organisationnelle et nous avons une vision étriquée et partielle de l'efficacité organisationnelle.

Or, on sait que l'efficacité organisationnelle est un construit multidimensionnel couvrant simultanément la valeur des personnes (et de leurs interactions) qui font partie de l'organisation, l'efficacité économique de l'organisation, la légitimité de l'organisation dans la communauté et la pérennité de l'organisation (Savoie et Morin, à venir). D'accord, on alléguera que la plupart des entreprises n'ont, dans la pratique, de préoccupations que pour les ratios financiers. Cela est exact : 76 % des indicateurs utilisés pour évaluer l'efficacité organisationnelle sont actuellement de nature financière (Morin *et al.*, 1994).

Pourtant, nombre d'entreprises très performantes sur le plan financier disparaissent faute d'avoir établi et assuré leur légitimité dans la société, tout comme certaines entreprises, à cause de leur légitimité, sont maintenues en activité bien qu'elles ne soient pas rentables. D'autres, financièrement bien portantes, s'enfoncent dans des affrontements internes sans fin pour avoir ignoré, voire méprisé, la valeur de leur personnel, alors qu'à l'inverse des organisations agonisantes recouvrent la santé financière grâce à l'engagement et à la compétence de chacun de leurs employés. Finalement, certaines entreprises qui ont pu dominer leur créneau d'activités sont progressivement évincées ou brusquement absorbées par leurs concurrents pour avoir tenu leur pérennité pour acquise.

*André Savoie est coordonnateur du programme doctoral de psychologie du travail et des organisations au Département de psychologie de l'Université de Montréal.*

*Estelle Morin est professeure à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal.*

Dans les représentations des constituants, la prédominance de la dimension financière au détriment des autres dimensions de l'efficacité organisationnelle a été confirmée dans la documentation (Morin *et al.*, 1994); plus encore, la dynamique conduisant à cette prévalence est expliquée par le processus politique inclus dans la théorie de l'efficacité organisationnelle. On sait maintenant que l'émergence de certains critères et indicateurs parmi la panoplie des critères et des indicateurs possibles résultera d'une dynamique politique favorisant soit les plus puissants constituants de l'organisation, soit un plus grand nombre de constituants selon leur importance relative, soit de façon au moins minimale l'ensemble des constituants, ou encore l'entité organisationnelle par suite d'un recadrage de ses enjeux réels.

En effet, la représentation qu'on se fait de l'efficacité organisationnelle circonscrit les aspects de la réalité organisationnelle qui retiennent son attention et qu'on confrontera avec ses normes ou ses attentes. Ainsi, si la rentabilité constitue un aspect important de l'efficacité organisationnelle, on sera particulièrement attentif aux données relatives à la rentabilité qu'on confrontera avec ses attentes à l'endroit de cette rentabilité. Et si l'on découvre un écart négatif entre la rentabilité souhaitée et la rentabilité obtenue, on conclura à l'existence d'un problème. Et la taille de l'écart déterminera l'ampleur du problème.

Cette première phase du diagnostic s'inscrit dans la grande famille des processus de résolution de problèmes, lesquels stipulent qu'un problème n'existe que s'il y a écart entre la réalité et les attentes, autrement dit entre ce qui est et ce qu'on voudrait que ce soit (Beaudin et Savoie, 1995). Deux défis caractérisent la phase de la définition du problème.

**Différencier les niveaux organisationnel, collectif et individuel d'analyse.** On sait que l'efficacité organisationnelle ne peut être appréhendée que si l'on prend exclusivement en considération les extrants du niveau organisationnel et que les extrants individuels ou collectifs ne sont pertinents que s'ils sont agrégés au niveau organisationnel. Le qualificatif «organisationnel» ne s'applique qu'aux caractéristiques qui peuvent rendre compte de la totalité de l'organisation sur ces caractéristiques, comme la performance du personnel en entier, la réputation de l'entreprise ou encore sa productivité. À cet effet, la plupart des aspects du caractère organisationnel sont répertoriés dans les théories de l'efficacité organisationnelle (Morin *et al.*, 1994). Bien sûr, nombre de données individuelles ou collectives peuvent être agrégées à un niveau organisationnel pour autant que leur agrégation rende compte de la totalité du phénomène à ce niveau. Ainsi, l'engagement envers l'organisation peut demeurer une mesure à caractère individuel tout comme elle peut être agrégée au niveau collectif pour décrire jusqu'à quel point une équipe donnée est engagée envers l'organisation; de même, l'agrégation à un niveau organisationnel indique dans quelle mesure l'organisation est l'objet d'un engagement de la part de son personnel.

**Différencier les problèmes, les causes et les conséquences.** Dans la phase de la définition du problème, la confrontation de la réalité avec les attentes porte essentiellement sur les **résultats**, les **produits**, et non pas sur les processus, les actions ou les ressources de l'organisation. Cette distinction est majeure, la définition du problème s'appuyant sur les extrants et non pas sur ce qui concourt à les engendrer, c'est-à-dire les causes. Ainsi, le chiffre d'affaires et la part de marché d'une organisation constituent des extrants, mais non pas le leadership de ses dirigeants qui, par ailleurs, a pu conduire à créer ces extrants.

La confusion résultat-cause est généralisée chez l'être humain. À titre d'exemple, ceux et celles qui ont eu l'occasion d'animer des sessions de perfectionnement auprès de conseillers juniors en gestion et en administration ont pu observer l'étendue de ce phénomène. Lors des études de cas où la directive ordonne de déterminer un problème organisationnel, les apprentis arrivent soit avec une solution qui aurait dû être appliquée (à peu près 15 % des mentions), soit avec une cause présumée (environ 70 % des mentions) – les solutions tout comme les causes sont vues comme étant le problème –, enfin une minorité précise un problème (10 % des mentions).

Cette phase de la formulation du problème, qui ne présume rien quant aux causes qui ont occasionné l'écart ou aux solutions qui pourraient être apportées pour réduire cet écart, est la phase la plus souvent escamotée dans l'ensemble du processus diagnostique. Et la raison en est simple : cette phase semble de prime abord ne rien apporter de concret ou d'utile, de sorte que les diagnosticiens vont céder aux pressions temporelles, aux pressions politiques ou à leurs intuitions pour se lancer immédiatement dans la recherche ou la proposition de solutions (dans ce cas souvent préparées à l'avance). Et pourtant, ne connaissant pas le problème, jamais ils ne sauront s'ils l'ont résolu. Ils ne pourront même pas évaluer le succès relatif de leur intervention, car ils ne disposent pas de critères de résultat pour l'apprécier. Ainsi, on sait que l'efficacité ne peut être appréhendée que si l'on prend exclusivement en considération les résultats ou les produits (extrants) de l'organisation, jamais les processus, les actions ou les ressources engagés pour conduire à ces résultats. Par exemple, le fait d'indiquer les heures ou le budget consacrés au perfectionnement annuellement ne renseigne aucunement sur l'ampleur des nouvelles compétences acquises, qui, elle, est un résultat.

La résolution est la seconde phase du diagnostic, celle où le diagnosticien tente de trouver les causes du problème qui a été déterminé au cours de la phase précédente et où il considère subséquemment un éventail de solutions pouvant transformer, neutraliser ou annihiler les causes opérantes du problème. Un obstacle fréquent à l'exécution correcte de cette phase est l'appartenance à une discipline ou la préférence pour celle-ci. Tout diagnosticien, du moins à ses débuts, a tendance à privilégier des ensembles causes-solutions marqués par un fort biais relié à la discipline : la structure pour les consultants formés en management, les communications pour les consultants formés en communications, les relations humaines pour les diplômés en psychologie, le pouvoir pour les sociologues de l'entreprise, la culture pour les anthropologues de l'organisation, et ainsi de suite.

Pour trouver ce lien entre le problème, d'une part, et les causes et les solutions, d'autre part, il faut faire appel à un cadre théorique, comme celui des théories de l'organisation. L'usage d'un modèle causal multithéorique combat la tendance au raisonnement linéaire (par exemple, problème économique, causes économiques, donc solutions économiques). De même, l'usage d'un modèle multithéorique de résolution de problèmes permet de contrer l'autre tendance consistant à revenir à ses solutions préférées ou à écarter systématiquement certains types de solutions, et ce, quel que soit le problème.

Par ailleurs, on sait que les informations écrites, verbales, factuelles ou comportementales que livrent les informateurs devront être classifiées avec justesse par le diagnosticien en causes, problèmes, conséquences et solutions pour acquérir un sens dans cette montagne d'informations. Il s'ensuit que les

premiers outils conceptuels dont se munira le diagnosticien organisationnel seront :

- un modèle général de diagnostic qui expose un processus régulé et ordonné de traitement de l'information recueillie tous azimuts lors d'un diagnostic organisationnel;
- un modèle de l'efficacité organisationnelle, qui est un inventaire structuré conceptuellement et validé empiriquement des extrants inclus dans les représentations qu'entretiennent les diagnosticiens chevronnés au regard de l'efficacité organisationnelle;
- un modèle des stratégies de résolution organisationnelle qui dresse un inventaire et la justification théorique des causes des problèmes organisationnels et des solutions préconisées par chacune des huit grandes écoles de pensée dans le domaine des théories de l'organisation.

L'évaluation de l'efficacité à l'aide de critères et d'indicateurs appropriés est un exercice clé afin d'assurer le succès des organisations, quels que soient leurs secteurs d'activité. Pourtant, malgré la mutation profonde qu'a connue la production des biens et des services, beaucoup d'organisations continuent d'évaluer leur performance à l'aide d'une palette restreinte de critères et d'indicateurs et, pis encore, de déterminants et de causes. Mais pour un diagnosticien, ces limites cognitives à l'égard de la nature multidimensionnelle de l'efficacité organisationnelle et ces limites méthodologiques à l'égard de l'exécution correcte et contrôlée du processus diagnostique sont aujourd'hui inacceptables, compte tenu des progrès qui ont été accomplis dans ces deux domaines.

Les grands mouvements sociaux qui ont marqué le XX<sup>e</sup> siècle, comme l'émancipation de la femme, la reconnaissance des droits et des libertés de l'être humain, le développement de la conscience écologique, le multiculturalisme, l'établissement des mesures de santé et de sécurité, ne semblent pas avoir encore modifié les conceptions de l'organisation chez les gestionnaires ni les pratiques d'amélioration de la performance organisationnelle.

Cette rupture entre la réalité socioculturelle et la réalité administrative peut expliquer en partie la difficulté qu'ont les gestionnaires à mobiliser les employés et les individus à trouver du sens dans leur travail. L'emprise actuelle de l'entreprise sur les valeurs de la société en général de même que la rigidité de la notion de performance organisationnelle dans les systèmes de représentations des gestionnaires sont deux phénomènes qui renforcent l'orthodoxie dans les systèmes administratifs et stimulent l'engouement pour des modes managériaux comme celles de la « qualité totale », de la « recherche d'excellence » ou de la « réingénierie des processus d'affaires ».

Le fait que les gestionnaires portent peu d'attention à d'autres dimensions de la performance ne veut cependant pas dire que ces dimensions ne sont pas importantes. Cela veut dire que leur attention n'est pas dirigée vers de telles dimensions; en raison de la sélectivité des mécanismes perceptifs, on ne cherche de l'information que sur des idées qui nous préoccupent ou qu'on valorise. Il est nécessaire de se rappeler que le choix des indicateurs repose essentiellement sur des représentations sociales de ce qu'est une entreprise performante. La performance est un construit, défini de différentes façons, selon les intérêts, les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs et selon l'usage qu'ils veulent en faire.

## Références

- Beaudin, G., Savoie, A., « L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, n° 1, 1995, p. 185-201.
- Morin, E.M., Savoie, A., Beaudin, G., *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Éditeur, 1994.
- Savoie, A., Morin, E.M., « Récents développements dans les représentations de l'efficacité organisationnelle », *Psicologia*, à venir.