



## LA FIN DU MANAGEMENT DINOSAURIEN : PERSPECTIVE ET ENJEUX

Article paru sur le journal LE MIDI LIBRE No 1205 du 28 février 2011

Par

**Ammar Hadj-Messaoud**, Ing.; M.Sc.A

Conseiller Principal

a.h-messaoud@sciquom.com

### Avant propos :

*La différence entre ce qui semble être impossible et possible est dans la mesure de la volonté de l'homme. En effet, le souffle du changement est entrain de frapper les pays dont le modèle de comportement est basé sur une culture de gestion à caractère bureaucratique et dictatoriale. En tant qu'espèce faisant partie des mammifères et non des dinosaures<sup>(1)</sup> je viens apporter ma contribution citoyenne afin de sensibiliser les lecteurs, et surtout les dirigeants des institutions – gouvernants, partis politique etc.... – a ne pas tomber dans la logique de diabolisation des uns et des autres, car ils sont tous imprégnés de vieux paradigmes<sup>(2)</sup> qui sont néfastes dans notre monde contemporain. Aussi, je tiens à avertir les lecteurs que mes propos sont dénués de tout jugement de valeur, je n'ai rien contre les personnes qui incarnent le leadership des organisations, tout ce que je peux dire c'est qu'ils sont porteurs de vieux paradigmes qui conditionnent leurs actions et leurs prises de décision dans la gestion des opérations des organisations. Etant chercheur et expert dans l'amélioration des capacités compétitives des organisations, d'une part et porteur d'un autre paradigme, d'autres part, je me permets, d'affirmer – les faits le prouvent au quotidien – que les dirigeants actuels n'ont pas les capacités compétitives, c'est-à-dire, les compétences requises pour diriger les organisations sociales (les institutions étatiques, les entreprises publiques, les partis politiques, etc....) afin d'assurer la prospérité des gens, qu'ils dirigent et du peuple, maintenant et durablement. La problématique qui se pose à notre pays relève du changement de paradigme. Il ne s'agit pas de prôner le changement sans en avoir au préalable déterminé vers quel changement et comment faire passer le changement<sup>(3)</sup>. Ce qui est le plus préoccupant est la forte probabilité de récupération, et de prédation sous couvert de toute sorte d'association, de ce souffle de changement par des gens qui sont imprégnés des mêmes vieux paradigmes néfastes, quelque soit la couleur politique qu'ils affichent, surtout ceux qui sont dans le système, c'est-à-dire ceux qui participent à cette mascarade démocratique, en*



Le territorialisme, la corruption, le clientélisme, le défaut de moralité, la déliquescence de la société, l'abus de pouvoir, le passe droit, le non respect des valeurs humaines, la gestion de la rente au lieu de la gestion de l'intelligence, le manque de courage, la stupidité et la médiocrité sont les effets pervers du paradigme relatif à une culture bureaucratique et dictatoriale. Il faut se le dire, qu'on le veuille ou pas, on ne peut aller à l'encontre de ce qui est naturel, tout ce qui est contre nature ne dure jamais, c'est juste une question de temps. Les exemples dans l'histoire abondent, il s'agit de ne pas être un mauvais élève. La question qu'il faut se poser est : comment gérer ce changement d'une part, et la transition d'autre part, vers une situation désirée, avec douceur? N'oublions pas que les projets sont des extrants uniques, s'ils ne répondent pas aux finalités attendues en termes de développement humain, ils seront —à ce

moment là — considérés comme des projets ratés. En effet, tous les grands projets de transformation menés, dans notre pays, ont été ratés. Oui, nous avons raté notre projet d'indépendance, raté notre projet du passage du parti unique au multipartisme et raté notre projet du passage de l'économie planifiée à l'économie de marché.

Ce qui est frappant lorsque j'écoute les gens qui incarnent le leadership des organisations – qu'elles soient à but lucratif ou non – est le fait qu'ils ne manquent pas de conseils sur la stratégie, c'est -à-dire le quoi. Étant porteur d'un autre paradigme, j'ai du mal à faire le lien entre les tactiques, c'est-à-dire le comment, qu'ils préconisent et la stratégie. Et, honnêtement, si nous ne savons pas les tactiques, alors comment peut-on vraiment connaître la stratégie qui va de pair avec la tactique ?

Stratégie et tactique sont intimement liées. Par exemple, qu'elle est la tactique la plus appropriée qui maximisera le retour sur les investissements des projets de mise à niveau ? De plus, ce leadership a-t-il réellement compris les enjeux de la mise à niveau ? Et, sur quoi ces projets devraient – ils porter ? Quelles sont les contraintes qui limitent la performance du système et qui doivent être élevées ? Aussi, je trouve cela très étrange, ils ne manquent pas de conseils sur les processus d'affaires institutionnels et industriels, mais ils présentent une pénurie très apparente sur ce qui concerne les gens, c'est-à-dire les aspects humains d'une part, et le comment faire d'autre part.

Les gens créent des idées, que ce soit de la théorie, des hypothèses, des cadres conceptuels, des modèles mentaux, des schémas, des paradigmes, des perspectives, des perceptions, des croyances, des points de vue, des opinions, ou quoi qu'autrement vous souhaitez les appeler. Ceux-ci nous permettent d'interagir de la façon que nous faisons et de créer des choses dans notre monde qui nous entoure. N'oubliez pas, gens, idées et choses dans cet ordre. Étant donné qu'on ne peut ignorer le contexte social dans lequel nous évoluons, alors il est question de personnes et non pas d'accessoires, c'est-à-dire, de choses. Nous pensons que nos énormes buildings avec leurs vitres en verres et les ateliers avec leurs machines et leurs bruits ont une existence qui est séparée de nous, il n'en est rien. Nous pensons que ces structures existantes sont peuplées de «travailleurs» et «gestionnaires» qui fonctionnent comme des accessoires dans une pièce de théâtre, ce n'est pas vrai. Les machines, les bâtiments, les Mercédès, le bruit et le ronflement sont des accessoires. Les gens sont des joueurs, tous les jours ils

écrivent la pièce et la jouent, puis ils se demandent pourquoi ils n'aiment pas la partie qu'ils se sont donnés. Eh bien allez parler à vous-mêmes, une introspection honnête ne ferait pas de mal.

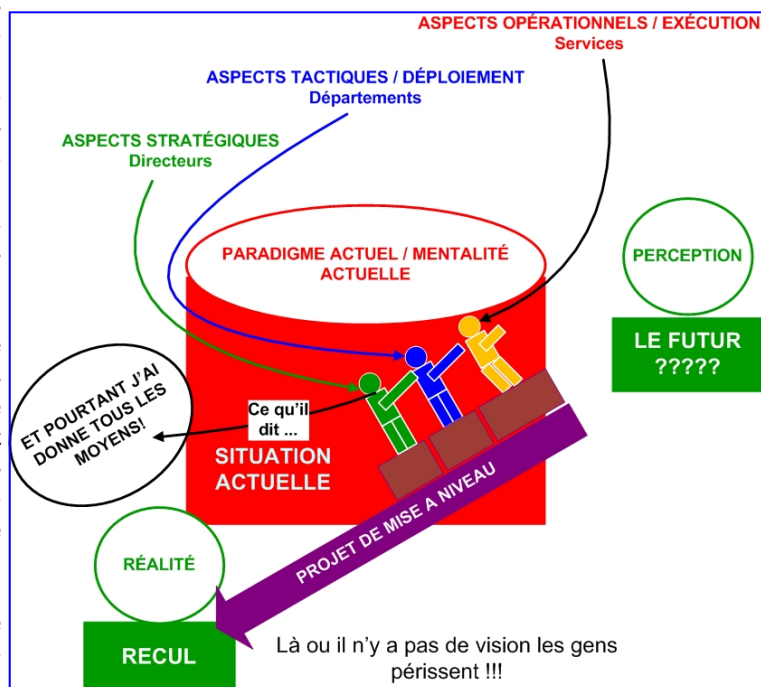
En effet, les dirigeants des organisations

pensent que c'est leur façon de faire qui est la clé du succès. Les nouvelles idées les dérangent et les rendent incertains. Il est plus confortable pour eux de continuer comme avant. C'est plus confortable, mais c'est plus dangereux. Les bonnes idées sont rejetées par des gens bien pensant. Les dirigeants des organisations estiment que le futur est purement une extension du passé et que les idées qui nous ont mené jusqu'à aujourd'hui sont les mêmes qui nous mèneront jusqu'à demain. Alors, ils résistent au changement en réprimant, car ils sont contrariés par les nouvelles idées. L'histoire a démontré que ce sont ces nouvelles idées qui ont prévalu. Pourquoi cette résistance ? Qu'est ce qui empêche de voir, d'accepter et de comprendre les nouvelles idées ? Les nouvelles idées changent le monde à jamais, nous poussent à réévaluer notre façon de faire, nous ouvrent les yeux sur des possibilités que nous n'avions pas vues auparavant et elles nous libèrent de nos limites. Alors, qu'est ce qui nous empêche d'accepter les nouvelles idées ? Tout ceci est, en faite, une affaire de paradigme.

Un paradigme est un filtre à travers lequel les personnes perçoivent la réalité,

des enveloppes assez conséquentes sont encore une fois décidés. La problématique ne réside pas au niveau de l'intention, qui est bonne, mais plutôt réside au niveau de la manière de gérer ce programme et des résultats attendus. Tous les programmes antérieurs de mise-à-niveau ont eu un retour sur investissement assez minime qu'on peut dire qu'il avoisine le zéro, donc on peut les assimiler à des projets ratés. Preuve en est, qu'est ce que nous exportons ? Quelles sont les améliorations significatives apportées aux mentalités, ou au quotidien des gens ? Donc, la mise à niveau devrait constituer un changement de paradigme et non pas reproduire les pratiques du passé ou bien passer de la charrette à la Mercedes. Alors, comment se peut-il que ces programmes peuvent mener à des résultats significatifs quand les décideurs des organisations restent ancrés dans leurs vieux paradigmes (leurs vieilles façons de faire et de voir les choses) ? Au lieu d'être dans le futur et tirer vers le haut, c'est-à-dire debout dans le futur et ramener les autres à soit, ils ne font que pousser les autres, c'est-à-dire qu'ils sont positionnés dans le présent, en réalité dans le passé, et pousser les autres vers le futur. Ce qui est paradoxale, « les autres » n'ont aucun pouvoir de décision

sur le futur en termes d'amélioration, par contre ils l'ont en termes de révolution. Celui qui est dépassé par le temps ne peut prétendre améliorer le présent ni garantir le futur. Ce que nous apprenons de l'expérience au jour le jour en tant qu'individus nous empêche vraiment de comprendre nos récents efforts industriels systémiques. Les mesures que notre psychologie nous amène à nous imposer, assurent que cette situation est verrouillée en place à travers de vieux paradigmes. En effet, ces vieux paradigmes empêchent d'appréhender et d'accepter les changements, ils font en sorte que nous acceptions seulement ce que nous voulons ou croyons possible. Ces vieux paradigmes empêchent leurs porteurs de découvrir de nouvelles stratégies, de saisir de nouvelles occasions, de percer de nouveaux marchés et de trouver des solutions à des problèmes.



c'est-à-dire, les événements, les idées, les techniques... Ce filtre représente leurs valeurs et leurs croyances. Il est basé sur leur expérience, leur éducation, leur culture, ou tout autre aspect influençant leur perception. Par exemple, des programmes de mise à niveau avec

Les paradigmes déterminent la carte de nos modèles mentaux à travers laquelle on perçoit la réalité. Ils établissent des frontières et délimitent un contour en termes de règles ou de règlements. De plus, ces règles et règlements nous donnent la clé du succès en mettant en évidence les solutions aux problèmes à l'intérieur de ces frontières. Par exemple, j'ai mainte fois consulté des cahiers des charges, de grosses entreprises, décrivant les objectifs à atteindre en termes de mise à niveau. Leurs ambitions sont honorables, mais le choix du « comment faire » pour y parvenir est irréaliste. Imaginer les dirigeants d'une entreprise qui affichent une ambition d'aller sur la lune, mais ils déterminent des critères de choix qui favorisent des menuisiers pour les accompagner à construire la fusée. Le résultat ne peut être qu'une fusée en bois, et ces gens là se demandent pourquoi cette fusée ne décolle pas? Pourquoi les gens ne réussissent pas souvent à anticiper les développements importants? Tous simplement à cause de leurs vieux paradigmes. Ces derniers sont des filtres qui tamisent les données perçues.

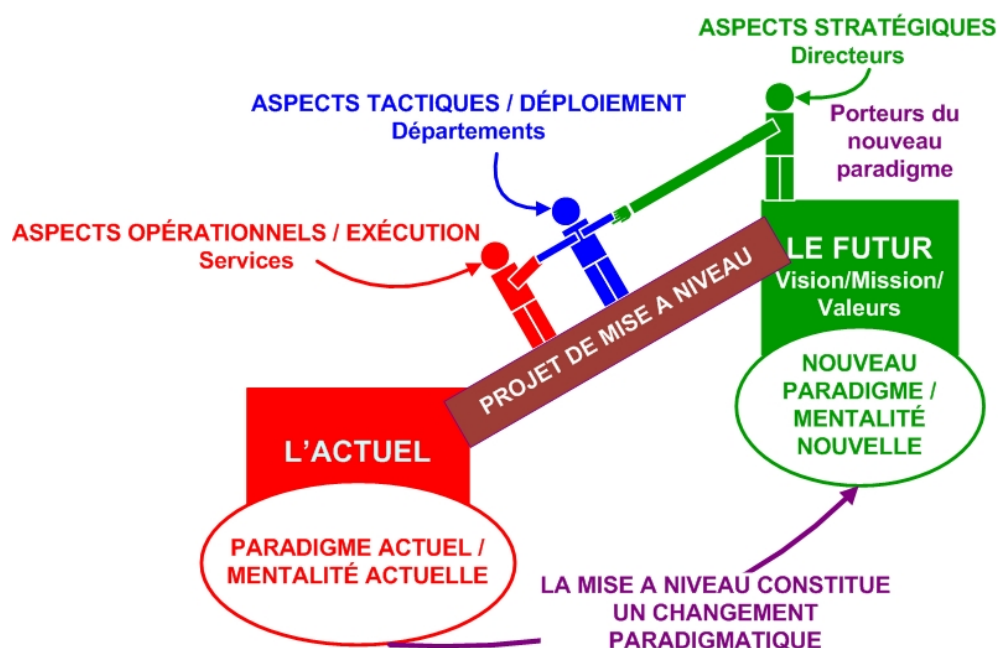
Quand on parle de changement, il faut comprendre un changement de paradigme. Par exemple, passer de la culture de la médiocrité à la culture de l'excellence constitue un changement de paradigme. Ou bien, passer du management réductionniste basé sur l'optimisation locale, au management systémique, basé sur l'optimisation globale

constitue aussi un changement de paradigme. De même, passer d'une culture d'entreprise de type bureaucratique à une culture d'entreprise de type organique, c'est aussi un changement de paradigme. C'est ce qu'on appelle le retour au point zéro. Lorsqu'un paradigme change tous retournent au point zéro. Le nouveau paradigme fera repartir les gens à zéro. Les succès du passé ne garantissent rien du tout. Si on n'est pas vigilant, les réussites du passé peuvent bloquer votre vision du futur. C'est pourquoi, il faut vous ouvrir l'esprit aux nouvelles idées et explorer d'autres nouvelles façons de faire. Car, ce n'est que la largesse d'esprit qui vous permettra de garder une porte ouverte sur le futur.

Les paradigmes affectent nos prises de décision et notre jugement de façon dramatique en influençant nos perceptions. Si nous voulons prendre de bonnes décisions pour le futur ou anticiper le futur avec succès, nous devons être capables de reconnaître nos paradigmes actuels et être prêts à regarder au-delà de ses paradigmes. Lorsque l'on est fermé à toute nouvelle idée, on fait face alors à une maladie appelée la paralysie paradigmatique. C'est une maladie mortelle causée par la certitude, elle est très contagieuse - un management dinosaurien ne peut enfanter que des dinosaures - et a détruit plusieurs organisations et entreprises. Donc, ceux qui croient qu'on ne peut pas faire une chose devraient céder la place à ceux

qui sont entraînés de la faire. Ceux qui créent de nouveaux paradigmes sont en général des étrangers au système relatif au vieux paradigme. Ils ne font pas partie d'un groupe ayant un paradigme bien enraciné. Ils sont parfois jeunes, parfois vieux, l'âge n'a absolument rien à voir. Mais, une chose est sûre, ils n'ont rien investi dans le vieux paradigme et ils n'ont strictement rien à perdre en créant le nouveau paradigme. Les nouveaux paradigmes sont à l'extérieur du centre, ils sont à la périphérie, car la plupart du temps les nouvelles règles se forment à l'extérieur du système.

Les praticiens du vieux paradigme qui choisissent de changer à un nouveau paradigme au premier stade de son développement sont des pionniers du paradigme, ils doivent avoir bien du courage. Car, les évidences apportées par le nouveau paradigme ne leurs prouvent en rien qu'ils sont sur la bonne voie. La personne qui adopte un nouveau paradigme à ses tous débuts doit le faire souvent au mépris de l'évidence fournie par la solution d'un problème. Elle doit surtout être confiante que le nouveau paradigme réussira à résoudre tous les grands problèmes qu'elle affronte, en ayant comme donnée que le vieux paradigme a échoué face à certain d'entre eux. Une décision de ce genre ne peut se prendre que dans la conviction. Les traits marquants d'un vrai pionnier d'un paradigme sont d'un grand courage et une confiance en son jugement.



Vous avez le choix de changer les règles, les humains n'ont pas un code génétique qui les force à voir le monde d'une seule façon. Vous pouvez choisir de vous débarrasser d'un paradigme et d'adopter un autre paradigme. Vous pouvez choisir de voir le monde d'un autre œil. Vous pouvez assouplir vos paradigmes en posant la question du changement de paradigme : qu'est ce qui, aujourd'hui, est impossible à faire dans votre entreprise ou votre institution, mais que, si cela devenait possible transformerait du tout au tout votre travail actuel ? Réfléchissez bien à cette question, posez vous cette question, jouez avec les idées, posez la régulièrement à tous les niveaux de votre organisation. Car, les réponses à cette question vont vous conduire aux frontières de votre paradigme, et lorsque vous y serez prêts à entrevoir ou à sentir le prochain paradigme, rappelez-vous que ce qui est impossible aujourd'hui sera peut être la norme très bientôt, car tout système engendre ses propres mesures. Votre défi est soit d'en être la cause, de ce changement, alors ça sera une révolution, soit d'en être le pionnier et on

appellera cela une amélioration, le choix est entre vos mains, car, la différence entre ce qui semble être impossible et possible est dans la mesure de la volonté de l'homme.

**Références :**

1. *Le management dinosaurien et l'évolution pour la compétitivité mondiale (El Watan supplément hebdomadaire économie du 09 au 15 mars 2009)*
2. *Kuhn, T. S., (1996) The structure of scientific revolutions, 3rd edition. The University of Chicago Press*
3. *Quoi changer? Vers quel changement? Comment faire passer le changement? (Le Quotidien d'Oran du 1 et 2 novembre 2009 – en deux parties)*

Vous pouvez, aussi, consulter ces articles, et bien d'autres, sur le site : [www.sciquom.com](http://www.sciquom.com) dans la rubrique articles

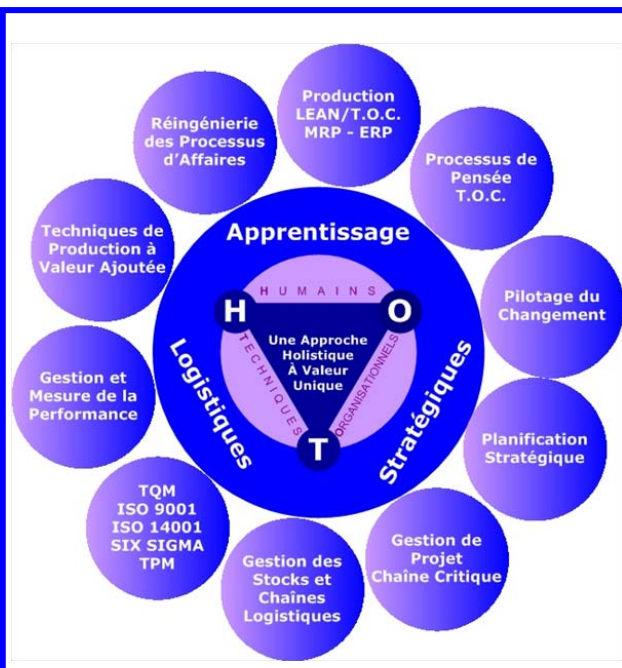


**Ammar Hadj-Messaoud** est Ingénieur et maître en sciences appliquées. Il dirige les opérations de *Sciquom Conseil*, firme spécialisée dans l'amélioration des capacités compétitives des entreprises et institutions. Il dispose d'une longue et riche expérience en gestion des opérations. Il a occupé, au Canada, les plus hauts postes de gestion au sein de plusieurs entreprises multinationales. Ses principales responsabilités consistent à diriger les orientations et les stratégies en gestion des opérations et à fournir le soutien pour l'application des politiques et directives de gestion des différentes fonctions opérationnelles. Il est conseiller auprès de plusieurs entreprises dans l'implantation de processus d'amélioration continue.



DES IDÉES PERMETTANT D'EXPLOITER LA PLEINE PUISSANCE DE L'INFORMATION ET DE LA CONNAISSANCE

DANS LA GESTION DES OPÉRATIONS INDUSTRIELLES ET INSTITUTIONNELLES



**N O T R E M I S S I O N**

« Aider nos clients à améliorer leurs capacités compétitives afin de prendre le contrôle effectif de leur marché respectif, atteindre leurs objectifs de rentabilité et actualiser leur mission. »

