Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 64 (2006)

Heft: 3: Innovation : de l'idée au marché

Artikel: Enjeux pour le management liés aux mutations organisationnelles actuelles

Autor: Sardas, Jean-Claude / Guénette, Alain Max

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141845

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 07.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

ENJEUX POUR LE MANAGEMENT LIÉS AUX MUTATIONS ORGANISATIONNELLES ACTUELLES

Jean-Claude Sardas
CGS – Centre de gestion scientifique
Ecole des Mines de Paris
ALAIN MAX GUÉNETTE
HEG – Haute école de gestion ARC - Neuchâtel, HES-SO
alain-max.guenette@he-arc.ch

Au cours des dernières années, les expérimentations en entreprises et les publications ont mis en évidence la croissance des besoins de maîtrise de différents enjeux de changement qu'il est possible de regrouper en trois thèmes: la complexité croissante des modes d'organisation et des processus de transformation, le rôle central de l'organisation des dynamiques de connaissances, la recomposition des dynamiques professionnelles. Ces points sont abordés ainsi que celui de la nécessité de travail coopératif entre praticiens et chercheurs.

INTRODUCTION

En 2000, nous avons initié un cycle de colloques[1] portant sur le changement, qui a permis d'une part, de mettre en avant la confirmation de l'importance générale de la problématique du changement (tant pour les entreprises que pour les chercheurs, du fait notamment de l'accélération et de la complexification des transformations, ainsi que du caractère stratégique de ces dernières) et, d'autre part, de cerner les principaux enjeux de la réflexion sur ces questions qui désignent autant d'objets comme de programmes de recherche et d'intervention. Nous mettons en avant quelques traits saillants tant des transformations en cours, que des façons de les analyser et de les conduire.[2]

LA COMPLEXITÉ CROISSANTE DES MODES D'ORGANISATION ET DES PROCESSUS DE TRANSFORMATION

Les exigences de performances se superposent

Avec le temps, la liste des exigences de performance s'allonge sans que les nouvelles venues ne remplacent les anciennes: par exemple, la volonté d'accélérer l'innovation ne réduit pas le besoin de diminuer les coûts et les délais. Aussi, la rationalisation avance simultanément sur plusieurs fronts: nouveaux dispositifs organisationnels et gestionnaires (structurations matricielles, instances transversales, outils de pilotage de l'activité...), nouveaux systèmes d'information et de communication, nouveaux outils d'aide à l'activité et enfin, nouveaux

---

1 Alain Max Guénette et J.-C. Sardas animent le réseau international «conception et dynamique des organisations».

2 Ce texte est extrait de notre introduction à l'ouvrage collectif *Sait-on piloter le changement?* paru aux éditions L'Harmattan, 2004. Nous avons demandé à Philippe Laurent, professeur à la HEG Arc, HES-SO, d'apporter des commentaires en guise d'illustrations de management. Ceux-ci apparaissent au fil du texte.

partages de l'activité avec des partenaires et fournisseurs. Il en résulte une complexification croissante, observable directement dans les entreprises, qui met en difficulté les managers en charge de piloter ces évolutions. On retrouve cette complexification dans les enquêtes transversales qui mettent en évidence le fait que le succès dans la conduite du changement réside dans la capacité à mener simultanément des actions de changement sur plusieurs fronts à la fois.

A l'inverse, l'actualité de la société Boillat à Reconvilier (JU) illustre le fait qu'être performant pour ses seuls salariés et clients n'est plus jugé suffisant par son Groupe d'appartenance (commentaire de Philippe Laurent).

Les développements des TIC et des partenariats obligent à redéfinir certains concepts organisationnels

Le rôle des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) dans les processus de changement confirme l'imbrication étroite entre leur développement et la mutation des organisations. Beaucoup d'auteurs considèrent qu'il s'agit du vecteur majeur de changement aujourd'hui, de façon directe en permettant de nouvelles activités, de nouvelles coordinations et de nouveaux modes de conduite stratégique, ou de façon indirecte en accélérant les échanges et en facilitant la globalisation et le *fonctionnement en réseau*.

Offrant une alternative au rapprochement physique et à la constitution des entités organisationnelles, les nouveaux systèmes de partage d'informations et de communication commencent à donner vie au concept d'*organisation virtuelle*, sans pouvoir cependant se substituer entièrement aux modes traditionnels de communication et de coordination. Il reste donc à inventer et expérimenter de nouvelles combinaisons souvent complexes des modes de coordination anciens et nouveaux.

A cet égard, la gestion de projets multi- sites, telle que pratiquée dans de nombreuses entreprises, ouvre sans doute la voie à des relations de travail assujetties aux compétences de chacun davantage qu'à des attributs hiérarchiques pré- déterminés (commentaire de Philippe Laurent).

De même, la prolifération des partenariats au sein d'une *entreprise étendue*, en particulier dans les situations de changement, de conception ou d'innovation, où la flexibilité est souvent considérée comme un atout face à l'incertitude, oblige à revoir les cadres traditionnels d'analyse: les objectifs articulent (souvent de façon ambiguë) les finalités de résultats opérationnels et les finalités d'apprentissage, et la division du travail n'est ni claire, ni stable. Il s'agit d'une structuration de l'action collective *hybride entre hiérarchie et marché*, et ici encore, les modes de coordination restent à inventer et à expérimenter.

Dans cette optique, les alliances dites stratégiques bouleversent les organigrammes puisque, dans le domaine des hautes technologies où elles particulièrement utilisées, les résultats à cycle court priment sur le mode opératoire dans la course au «time to market». De même, dans un secteur aussi innovant que l'automobile, c'est le géant de la branche General Motors qui est incité par son propre Conseil d'Administration à courtiser un acteur devenu mondial depuis peu, le Groupe Renault- Nissan, pour sa capacité à réussir de façon spectaculaire un redressement à travers l'établissement de nouvelles relations (commentaire de Philippe Laurent).

Tant en intra- qu'en inter- entreprises, l'enjeu d'un accroissement du *caractère coopératif* des fonctionnements collectifs est omniprésent que ce soit pour favoriser la créativité et l'innovation ou pour bénéficier du travail conjoint de divers spécialistes dans des cycles raccourcis, ou encore pour obtenir une réelle autonomie pour les équipes de base en production. Or, la notion même de degré de coopération est difficile à définir et à instrumenter, ce qui rend fragile les stratégies organisationnelles fortement basées sur l'obtention de fonctionnements coopératifs.

> *Là encore, les variantes observées dans les décisions d'externalisation plaideraient plutôt pour une acceptation d'inter- dépendance responsable, permettant de préserver les relations et la contrainte coût- délai* (commentaire de Philippe Laurent).

Enfin, le développement actuel des créations d'entreprises pose le problème de la formation d'un collectif organisé, susceptible d'un apprentissage accéléré portant simultanément sur les contenus techniques innovants et sur les marchés, collectif nécessairement impliqué dans plusieurs réseaux de coopération (financement, recherche, accès au marchés).

> *Trop souvent, ce processus d'apprentissage se fait sur le tas et dans l'urgence, alors qu'heureusement émergent des structures d'incubation et d'accompagnement, voire des «mères porteuses» de jeunes pousses issues de l'innovation en leur sein, dont le CSEM constitue l'exemple le plus saisissant d'efficacité* (commentaire de Philippe Laurent).

LE RÔLE CENTRAL DE L'ORGANISATION DES DYNAMIQUES DE CONNAISSANCES

Plusieurs communications ont permis d'établir que la vogue actuelle du *knowledge management* est aujourd'hui beaucoup plus qu'un effet de mode. Dans le même temps où l'engouement pour la notion d'apprentissage organisationnel devient relativement moins important, la multiplication des écrits, des travaux et des projets relatifs aux *KM* démontre aujourd'hui que la visée d'agir directement, de structurer, d'organiser et d'instrumenter les dynamiques de connaissances est en train de s'inscrire dans la réalité. Des tentatives allaient dans ce sens avec la vague avortée des systèmes experts, mais la ré- émergence intense de cette question semble surtout symptomatique des crises profondes actuelles dans les organisations, crises qui tiennent autant aux effets de la concurrence par l'innovation qu'à l'apparition de nouvelles techniques de gestion des savoirs ou de nouvelles formes d'organisation.

En cela, on rejoint les résultats des réflexions consacrées à la rationalisation de la conception qui mettaient bien en évidence la nécessité d'analyser et de gérer les dynamiques de connaissances pour pouvoir maîtriser les processus de conception innovante. Ainsi, les enjeux actuels de rationalisation des activités de conception appellent l'invention de nouveaux modes d'organisation qui préfigurent les évolutions qu'on devrait observer dans d'autres activités. Dans la mesure où la conception industrielle est vue comme un processus de transformation des connaissances, cette optique permet de passer d'une approche de l'organisation fondée sur l'analyse de la division du travail à une approche fondée sur la division du savoir.

Ouvrant ainsi une nouvelle perspective dans l'évaluation des formes d'organisation et des fonctionnements, les approches du *knowledge management* conduisent à une remise en cause des processus d'action. Elles conduisent également à faire émerger de nouvelles figures

d'acteurs experts jouant des rôles de «médiateurs des connaissances», indispensables pour élaborer et, ensuite, faire fonctionner les nouveaux outils (par exemple, les bases de connaissances et les forums de communautés de métier).
Ceci dit, on en est encore au début de ces nouvelles rationalisations. Du point de vue instrumental, autant les outils actuels donnent des voies de solution aux besoins d'une gestion patrimoniale de certaines connaissances (stockage et réutilisation), autant les besoins de gestion et de pilotage de la création de nouvelles connaissances reste un champ de recherche important et très ouvert aujourd'hui.

Ce vecteur stratégique du développement des organisations devient si essentiel qu'il assigne aux responsables des ressources humaines porteurs d'avenir une mission fondamentale: susciter, attirer et conserver les candidats les plus aptes à apporter et partager des connaissances interdisciplinaires, tout en favorisant à l'interne l'émergence de managers et cadres qui savent se dépouiller de leur logique d'expert (commentaire de Philippe Laurent).

LA RECOMPOSITION DES DYNAMIQUES PROFESSIONNELLES CONSTITUE LE TROISIÈME TRAIT DES TRANSFORMATIONS EN COURS

Alors que le besoin de gérer les connaissances s'impose aujourd'hui, il paraît essentiel de ne pas désincarner les dynamiques de savoirs et il importe donc de coupler la réflexion sur le *knowledge management* avec celle sur l'évolution des compétences et la recomposition des dynamiques professionnelles.
Les dynamiques professionnelles traditionnelles sont fortement remises en cause, aujourd'hui, par les déplacements des contenus opératoires et des modes de fonctionnement collectif; de nombreuses actions en entreprises visent aujourd'hui à redéfinir les référentiels de compétence de chaque métier, les polyvalences nécessaires, les parcours et les carrières. Mais ces actions sont confrontées à la difficulté à élaborer des scénarii prospectifs pertinents d'un point de vue stratégique pour l'entreprise, et à la difficulté à évaluer leur attractivité et leur acceptabilité pour les acteurs concernés.
Tout ceci appelle une réflexion fondamentale sur les notions de compétence, de métier, d'identité professionnelle. Tout en assumant la déstructuration de certaines dynamiques traditionnelles d'appartenance et de progression dans des communautés de métier relativement stables et cloisonnées, il est néanmoins nécessaire qu'émergent de nouveaux repères permettant à chacun de se situer et de se projeter. La redéfinition des rôles, souvent plus polyvalents et plus mobiles, ne suffit pas à donner du sens aux contenus de travail et aux trajectoires de carrières.
Les responsables en entreprises sont donc aujourd'hui confrontés au défi d'organiser non seulement la construction et la diffusion des connaissances, mais également la construction et le développement des compétences de façon à offrir de nouveaux cadres favorables aux développements identitaires.

Ceci implique une remise en question des schèmes mentaux ou encore des «modes et légendes au pays du management[3]*»: aux profils des managers qu'elle décrit si finement (héroïque, complexe, philosophe, authen-*

[3] *Lire à ce sujet le livre roboratif au titre éponyme de S. Bellier Michel paru dans la collection entreprendre chez Vuibert en 1997.*

tique), nous préférerions à l'avenir celui de l'acteur réflexif, qui au delà du degré de maîtrise et d'implication, saura décrypter les signaux faibles de son organisation et favoriser le champ des relations informelles, sans prétendre les gérer (commentaire de Philippe Laurent).

Au cours des années 2001 à 2003, les expérimentations en entreprises et les publications ont mis en évidence la croissance des besoins de maîtrise des différents enjeux de changement indiqués ci-dessus. En particulier, les actions visant directement l'organisation des connaissances et des compétences se développent et avec elles, les besoins d'en cerner les tenants et aboutissants, ainsi que d'en améliorer la conduite. *C'est pourquoi nous avons enclenché une nouvelle phase de travail du réseau Conception et Dynamique des Organisations sur le thème de la transformation des «métiers» avec comme question principale: quelles articulations entre connaissances, compétences et identités?*

CONCLUSION: L'INTERVENTION DES CHERCHEURS DANS LES PROCESSUS D'INCERTITUDE ET DE CHANGEMENT

Ces enjeux actuels de la mutation des organisations appellent de véritables coopérations entre chercheurs et praticiens ayant pour objet l'analyse de ces mutations et l'accompagnement de l'élaboration et de la mise en œuvre d'actions organisationnelles.

Quant aux chercheurs en gestion, leur mode d'intervention consiste notamment à proposer des dispositifs permettant, d'une part, d'aider à élaborer et expliciter les alternatives organisationnelles conjointement avec les orientations stratégiques auxquelles elles peuvent répondre et, d'autre part, de mettre à jour et d'analyser, avec les différents acteurs concernés, les évolutions réelles afin de mieux participer au processus de transformation.

Au total, tout en ayant des fondements disciplinaires et des visées différentes, ces modes d'intervention articulent tous à leur manière la conception des modes d'organisation à l'analyse de la dynamique réelle du fonctionnement organisationnel. En cela ils aident les acteurs de l'entreprise à faire face aux enjeux actuels de transformation de leurs organisations, en considérant que ces changements ne sont assurément pas totalement maîtrisables, mais peuvent néanmoins être en grande partie pilotés, si l'on assume qu'il s'agit de processus d'expérimentation et d'apprentissage.