les vecteurs de l'évolution organisationnelle : communication, confiance,compétences

Marie Reine Boudarel

▶ **To cite this version:**

Marie Reine Boudarel. les vecteurs de l'évolution organisationnelle : communication, confiance,compétences. Sciences de l'information et de la communication. UTC Compiègne, 2005. tel-02050202

HAL Id: tel-02050202
https://hal.science/tel-02050202

Submitted on 13 Mar 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les vecteurs de l'évolution organisationnelle :

Communication, confiance, compétence

Habilitation à Diriger des recherches

Marie Reine Boudarel

15 septembre 2005

UTC Compiègne

Gilles Le Cardinal,

Directeur du mémoire (Costech UTC Compiègne)

Composition du jury

Bonnet J.,Professeur Université de Bourgogne, Dijon
Bouzon A., Professeure, Université de Toulouse III (présidente)
Cherfi Z., Maître de conférences, HDR, UTC (rapporteur)
Dacheux E., maître de conférences,HDR Université Jean Monnet, Saint Etienne
Leleu – Merviel S.,Professeure, Université de Valenciennes (rapporteur)
Université de Valenciennes
Sonntag M., Professeur, Insa Strasbourg (rapporteur)

TABLE DES MATIERES

Avant propos : présentation d'un itinéraire 5
introduction 7
Les théories mobilisées 10
Le bilan des recherches. 12
De nouvelles pistes. 13
Les supports conceptuels 14
1.1 Quelques notions d'épistémologie 15
1.2.Pour une vision systémique 18
1.2.1 LA THEORIE GENERALE DES SYSTEMES. 18
1.2.2. L'INTERACTIONNISME 19
1.2.3.LA CYBERNETIQUE 23
1.3. L'utilisation de la théorie des systèmes : 23
1.3.1.LES CONCEPTS FONDAMENTAUX 23
1.3.2.LA DESCRIPTION D'UN SYSTEME 25
1.3.3.CONSERVATION DES SYSTEMES : ETAT CONSTANT ET HOMEOSTASIE 26
1.3.4.VARIETE D'UN SYSTEME 27
1.3.5.TYPOLOGIE DES SYSTEMES 27
1.4.Caractérisation du système entreprise 28
1.4.1.LE SYSTEME DE FINALISATION (POURQUOI, POUR QUOI ?) 29
1.4.2. LE SYSTEME D'ORGANISATION (COMMENT ? , QUI FAIT QUOI ? , POUR QUAND ?) 29
1.4.3.LE SYSTEME D'ANIMATION 30
1.4.4.LE SYSTEME DE CONTROLE 30
1.5.Modéliser pour entrer dans l'intelligence de la complexité 31
L'évolution des organisations. 34
2.1.Des « certitudes » à l'incertain : un siècle d'évolutions. 35
2 .2 De la vision « scientifique » à l'éco-organisation 37
2.3.L'approche par les processus, réponse possible à la complexité 39
2.3.1.L'EMERGENCE DE STRUCTURES TRANSVERSALES 39
2 .3.2.LA DEMARCHE QUALITE OU LA MAITRISE DES PROCESSUS 40
2.3.3.LES PROCESSUS DE PRODUCTION "ALLEGES" 40
2.3.4.L'APPROCHE EN TERMES DE VALEUR 41
2.3.5.LES PROCESSUS D'INNOVATION ET LA GESTION DU TEMPS 42
2.3.6.LA MAITRISE DE LA COMPLEXITE 42
2.3.7.LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DANS LES PROCESSUS 42
2.3.8.PROCESSUS, RESSOURCES, COMPETENCES, PERFORMANCES 43
2.3.8.CREATION DE VALEUR ET PROCESSUS STRATEGIQUES 44
2.3.11.LA GESTION PAR LES PROCESSUS 46
2.4.L'entreprise en réseau, l'entreprise étendue et les alliances 47
2.5 Le contexte stratégique particulier de la PME 48

Le changement organisationnel 51
3.1.Quelques rappels concernant le changement 52
3.1.1UN TERME POLYSEMIQUE AUX CONNOTATIONS PARFOIS CONTRADICTOIRES. 52
3.1.2.UNE ADAPTATION NATURELLE MAIS UN FREIN AU CHANGEMENT. DES NIVEAUX DE CHANGEMENT 54
3.1.3.LES DEGRES DIVERS DE CHANGEMENTS 55
3.2 Les effets du changement. 55
3.2.1.LE CHANGEMENT PROVOQUE UNE DESORGANISATION 55
3.2.2 LE CHANGEMENT PROVOQUE UNE SITUATION D'APPRENTISSAGE 56
3.2.3.LE CHANGEMENT ENGENDRE DES PEURS, DES ATTENTES ET DES TENTATIONS. 58
3.2.4.LA RESISTANCE, UN PHENOMENE NATUREL. 59
3.2.5.LE CHANGEMENT ATTEINT L'IDENTITE DE L'INDIVIDU ET SON PROCESSUS DE SOCIALISATION. 61
3.2.6.LE CHANGEMENT ATTEINT L'IDENTITE DE LA FIRME 63
3.3. Comment initier le changement. 64
3.3.1.SOUVENT DECRETE, LE CHANGEMENT RAPPELLE SOUVENT AUX MANAGERS LES DIMENSIONS HUMAINES ET SOCIALES DE L'ENTREPRISE 65
Le " modèle du champ de forces " de Lewin, ... *66*
Adapter l'organisation en agissant sur les structures formelles *67*
Le Développement Organisationnel (D.O.) : un concept et une méthodologie complète d'accompagnement du changement *67*
3.3.2.DE NOUVELLES METHODES DE CHANGEMENT POUR DES ENJEUX ORGANISATIONNELS PLUS GLOBAUX 68
3.3.3. DIVERSIFICATION DES CONTRIBUTIONS THEORIQUES A LA COMPREHENSION DES PHENOMENES DE CHANGEMENT 69
3.3.4.LES QUATRE MOTEURS DU CHANGEMENT 69
3.4 .Associer les acteurs à la modélisation du système dans lequel ils agissent. 71
Communication,confiance, compétence..... clés de succès pour une modélisation itérative par les acteurs 74
4.1.Information et communication interpersonnelles. 75
4.1.1.LE DEVELOPPEMENT DU CONCEPT DE COMMUNICATION 75
4.1.2.LA COMMUNICATION INTERNE ET SES EFFETS INDUITS. 77
4.1.3.LA COMMUNICATION DANS LE GROUPE. 80
4.2.la confiance 82
4.2.1.UNE TENTATIVE DE DEFINITION. 83
4.2.2.LA CONFIANCE ET L'ORGANISATION. 84
4.2.3.ÉTABLISSEMENT ET MAINTIEN DE LA CONFIANCE 87
4.2.4.EFFETS D'UN NIVEAU DE CONFIANCE ELEVE 89
4.2.5.LES DESTRUCTEURS DE CONFIANCE. 90
4.2.6. POUR UNE DYNAMIQUE 90
4.3.L'association des compétences 91
4.3.1.DE LA COMPETENCE PERSONNELLE A LA COMPETENCE ORGANISATIONNELLE 91
4.3.2.LES "INDUCTEURS DE COMPETENCE COLLECTIVE" 94
4.3.3.L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL 97

Un modèle de mise en œuvre du changement 100
5.1 : Eléments saillants à prendre en compte lors d'un changement 102
5.1.1 LES DECLENCHEURS DE CHANGEMENT 102
5. 1. 2. UNE CARTOGRAPHIE DES FACTEURS INFLUENÇANT LE CHANGEMENT. 103
5.1.3. LES JEUX D'ACTEURS ET LA « CHAINE MANAGERIALE » 105
5.1.4 LE CONCEPT DE QUALITE CHAINE ET LA TRAME. 109
5 .1. 5 L'INTRUSION DANS LES TERRITOIRES PERSONNELS 110
De l'expression à la coopération. *111*
Un travail sur le langage *112*
Le comportement des entreprises qui s'allient *112*
5.1.6. LA NECESSITE D'UN META-MANAGEMENT. 113
5.1.7. D'UNE LOGIQUE DECISIONNELLE UNIQUE A UN CENTRE DE LOGIQUE « COOPERATIF » ... 114
Les étapes à franchir pour structurer la relation *116*
Stabilité évolution des alliances. *118*
5.1.8. VERS DES COMPETENCES PARTAGEES. 119
Le développement de compétences collectives *120*
Vers des communautés de pratiques étendues et distribuées. *120*
5.2. méthodologie d'introduction et d'accompagnement du changement. 123
5 .2.1 UN DIAGNOSTIC PARTAGE POUR COMPRENDRE. 123
L'étape d'observation par un tiers nécessaire mais insuffisante. *123*
La méthode mise en œuvre *124*
Les outils *125*
Les conditions de réussite *127*
5.2.2. LA CONSTRUCTION D'UNE REPRESENTATION PARTAGEE. 127
5.2.3. L'association des acteurs à leur propre changement 129
5.2.4. AJOUTER UN DIAGNOSTIC DE L'APTITUDE A CHANGER. 129
5.2.5. FAVORISER L'APPROCHE EXPERIMENTALE 131
5.2.6. MESURER LES EVOLUTIONS ET EVOQUER LES RESISTANCES. 131
Conclusion : des perspectives de recherche 134
LA POURSUITE DES PISTES EXPLOREES JUSQU'ALORS. 135
GAGNER DU TEMPS EN INSTRUMENTALISANT LES AUTO-EVALUATIONS. 137
METTRE EN ŒUVRE UNE MAISON DES MUTATIONS ORGANISATIONNELLES. 137
Le contexte : *137*
Pourquoi une maison des mutations organisationnelles ? *138*
La fédération possible des acteurs. *138*
La légitimité de l'Ecole des Mines dans un tel projet. *139*
POUR UNE PEDAGOGIE SYSTEMIQUE 139

Avant propos : présentation d'un itinéraire

Un doctorat de Lettres intitulé « La Grâce dans l'œuvre de Valery Larbaud », suivi d'une expérience de création d'entreprises dans l'innovation orthopédique, puis dans le conseil qualité ne prédispose pas forcément à demander une habilitation à diriger des recherches dans le domaine des Sciences de l'information et de la communication, et pourtant.

Le premier a contribué à la mise en œuvre de compétences linguistiques et sémantiques, à travers l'expérience de recherche. S'intéresser à la sous-traitance de fabrication de prothèses a conduit ensuite à la découverte dans les années 85 des prémisses des démarches qualité, puis a permis de poser la problématique de la communication dans le cadre de ces démarches : communication client-fournisseur, communication interne autour du produit et de la satisfaction des exigences normatives, puis largement communication et changement. Ces expériences ont été capitalisées en formation continue en entreprise puisque l'objectif était d'associer les acteurs aux démarches d'évolution de la structure organisationnelle à travers les outils audiovisuels, très tôt la problématique d'associer les acteurs à l'élaboration d'une démarche de changement s'est fait jour et a justifié l'exploration théorique dans le champ du changement.

En parallèle à cela, la participation à des équipes pédagogiques, d'abord en IUT puis en Ecole d'ingénieurs a renforcé la nécessité d'insister sur les dimensions managériales (en particulier management des hommes) des métiers techniques, puisque le facteur humain est à la fois un formidable levier de changement, mais il est également un risque de blocage fort. La communication est un outil indispensable à l'évolution organisationnelle, parce que c'est elle qui permet l'information, l'explication et qu'elle peut déclencher la motivation. Il convient donc de sensibiliser les acteurs potentiels des entreprises que sont les étudiants et cela ne peut se faire de façon pertinente que si les enseignements s'appuient sur des observations-recherches réalisées dans les organisations. Par ailleurs, dans des formations dans lesquelles, la communication n'est pas considérée comme le cœur de métier, il est opportun également d'associer les acteurs issus d'autres disciplines, pour optimiser des messages et les rendre cohérents et montrer ainsi que l'interdisciplinarité est une source de maillage intéressant pour le fonctionnement de l'organisation. Les travaux de recherche conduits s'inscrivent dans le champ des sciences de l'information et de la communication dans la mesure où ils ont comme lien fédérateur la place de la communication dans l'organisation en tant que vecteur de changement :

1. La naissance de la communication interne à propos des démarches qualité dans un premier temps : communication en groupe, communication interpersonnelle, supports de communication : affichage, procédures, audiovisuel et la relation client-fournisseur interne.

2. L'amélioration de la communication opérationnelle avec le client
3. La place de la communication interne dans l'association et la motivation des acteurs de l'organisation, les liens entre la communication et l'identité de l'homme au travail
4. La place de la communication dans les alliances d'organisation dans un deuxième temps et les liens avec la construction de la confiance.
5. Les liens entre la communication et la compétence individuelle et collective.

Il est essentiel de préciser que depuis 1992, des responsabilités administratives relativement conséquentes : la direction pédagogique de l'Idecq (formation de technicien animateur de la qualité) puis la direction du département Organisation et Génie de la Production et le poste de directeur adjoint de l'IUT de Roanne, la responsabilité de la maîtrise, Presse et Information d'Entreprises de l'Université de Saint Etienne, et enfin la responsabilité des enseignements en management au sein de l'Ecole des Mines de Saint Etienne, ont pu quelquefois, par leur aspect chronophage, venir entraver les travaux de recherche, mais elles ont également contribué à les enrichir, dans la mesure où elles ont pour point commun, soit la création d'activités nouvelles, soit la gestion de crise, deux phénomènes dans lesquels la communication prend toute sa valeur.

Dans une perspective de recherche résolument interdisciplinaire, il apparaît essentiel de faire travailler ensemble des chercheurs de spécialités différentes pour que leurs travaux concourent à l'évolution de l'organisation avec des regards, aussi bien scientifiques et techniques que relevant des sciences humaines et sociales. L'intégration du LASPI (Laboratoire d'analyse du signal et des processus industriels, université Jean Monnet, Saint Etienne) donne à ce laboratoire une dimension sciences de l'information et sciences humaines concernant l'amélioration des processus industriels. Le nécessaire maillage des dimensions sciences de l'Ingénieur et Sciences Humaines et Sociales a trouvé son sens dans le travail accompli au sein de l'Action Spécifique CNRS « Aide à la décision dan pour l'évolution sociotechnique des systèmes industriels. Actuellement, la mission de réflexion concernant un laboratoire de recherche en management au sein de l'École des Mines de Saint Etienne relève de la même problématique. La recherche action conduite essentiellement dans des PME, trouve tout son sens si elle est traduite par des actions de transfert dans des supports de formation continue et de formation initiale dans une perspective de dynamisation économique d'un territoire. La préoccupation didactique conduit à engager une réflexion concernant la pédagogie active, au cœur du management de projet mise en œuvre actuellement à la tête du reengeniering de la formation au management des élèves ingénieurs. Les lignes qui suivent montrent les résultats essentiels des travaux et les perspectives qui peuvent être les leur.

introduction

Le contexte global

Le centre d'intérêt global des recherches présentées dans les pages qui suivent, est l'évolution de l'entreprise, particulièrement d'abord lors de la mise en œuvre des démarches d'amélioration de la qualité, puis lors de l'émergence des phénomènes d'alliances. Il est particulièrement pertinent d'analyser comment la communication et le management (au sens Sciences Humaines et Sociales) se modifient, comment les comportements changent dans la durée, comment la communication agit sur le changement. La PME est un terrain d'observation intéressant parce que c'est un domaine de recherche dont la taille et la réactivité conduit à repérer la globalité de l'organisation, parce que le bassin d'emploi Rhônalpin s'est trouvé confronté à ces deux types d'évolutions durant les 15 dernières années.

La fin des années 1980 est marquée dans les PME du bassin industriel de la Loire, par une incitation forte des grands donneurs d'ordre à se lancer dans des démarches d'amélioration de la qualité. Les entreprises du secteur mécanique voient ainsi leurs relations se modifier avec leurs clients. Jusqu'alors ces derniers basaient leurs commandes sur des relations de confiance, ils se sont mis alors à exiger que cette confiance s'appuie sur un référentiel et ont demandé à leurs fournisseurs d'apporter la preuve de leur compétence qualitative. Cela s'est traduit par un intérêt fort pour la démarche de certification, qui fut ensuite relayée par une politique de réduction des coûts et de respect des délais puis de recherche de qualité totale. Ces évolutions sont pertinentes à étudier sous l'angle communicationnel. Quelle peut être la place de la communication dans les stratégies « qualité » mises en œuvre et comment elle peut être un vecteur accompagnant le changement, sont des questions essentielles quels que soient les multiples niveaux de la communication : communication relationnelle entre salariés et entre salariés et supérieurs hiérarchiques, communication interservices, communication avec le client. La démarche qualité a donné naissance à de multiples outils de communication : procédures, campagnes d'affichage, journaux internes, supports de formation par l'image, qui peuvent avoir seulement une valeur incantatoire, sans être pour autant efficaces, pour qu'il y ait changement, il est nécessaire d'associer les acteurs autrement. La place de la communication interpersonnelle prend une place non négligeable dans la mise en œuvre du changement, que cela soit la communication interpersonnelle ou la communication en groupe. Elle accompagne, stimule les évolutions, peut déclencher les motivations ; elle est également vectrice de protestation, peut favoriser les manipulations. Son absence freine le changement, même si elle n'est pas à elle seule gage de réussite.

L'introduction d'une action qualité totale s'appuie sur un nécessaire changement et provoque également un changement. L'objectif d'une action qualité est fréquemment d'engager l'entreprise

dans une amélioration. Qui dit amélioration dit forcément passage d'un stade considéré comme médiocre ou du moins perfectible à un stade considéré comme meilleur mais inconnu. Pour cela il est donc nécessaire de déranger les habitudes. Par rapport à la qualité, le changement est à la fois un moyen et en même temps une finalité. Elle fait prendre conscience des liens inter services et modifie les rapports humains à l'intérieur de l'entreprise entre collègues et entre niveaux hiérarchiques. Ce qui met à jour la nécessité de l'interaction interne, la nécessité du lien apparaissant sous divers types de dialogiques : une dialogique entre l'humain et l'économique, une dialogique entre le statique et le dynamique, une dialogique entre l'individu et le système, une dialogique entre la rigueur et la créativité.

En 1996, le partage de qualiticiens entre plusieurs entreprises a conduit ces travaux vers cette nouvelle forme d'organisation que sont les alliances d'entreprises, avec toujours en ligne de mire la problématique du changement et de l'évolution. Dans un premier temps, c'est la démarche qualité qui s'est trouvé être au centre de la recherche. En effet, certaines entreprises se regroupaient pour recruter des qualiticiens à temps partagé, il était donc intéressant de voir quelle place occupait la qualité dans la structuration de la relation. Peu à peu, c'est la spécificité du management de ces groupements, à la fois par des enquêtes en Région Rhône Alpes et par un suivi de groupements partenaires du projet GRECO PME (Groupement d'Entreprises, Potentialités, Moyens, Evolutions), qui est devenu le centre des travaux. Ont été d'abord mises en exergue les motivations des dirigeants pour ce nouveau mode de fonctionnement. Après avoir repéré les apports de ces relations d'alliances dans les PME, sont venus l'étude des facteurs de stabilité et d'évolution des groupements et l'analyse du gain en compétence et en particulier le passage de la compétence individuelle de la firme aux compétences collectives. En partenariat avec la Région Rhône Alpes, ont été construits des outils de transfert à l'intention des dirigeants d'entreprises pour faciliter la mise en œuvre de cette nouvelle approche de la relation client (Programme Visioméca[1]).

Les groupements d'entreprises observés entre 1996 et 2000 sont nés le plus souvent sous l'impulsion des donneurs d'ordre qui désiraient réduire leur nombre de sous-traitants. Ce mécanisme d'alliance était relativement défensif et peu stratégique. Il rendait nécessaire une démarche progressive de construction de la confiance en testant d'abord une première action commune, en validant les résultats avant de poursuivre ou non la relation. Actuellement, les groupements de cette nature existent toujours, mais d'autres formes sont en train de naître, plus stratégiques, moins défensifs,

[1] Visioméca : programme financé par la Région Rhône Alpes ayant pour objectif de dynamiser les entreprises du secteur de la mécanique qui comporte une action J , concernant les alliances d'organisation.

dans lesquels les relations de confiance sont tout aussi importantes. Après avoir mis en lumière, lors du premier projet, la genèse des groupements, les étapes de la construction de l'alliance, les bonnes pratiques et les difficultés de communication, a été mise en évidence la nécessité de fournir aux entreprises désireuses d'entrer dans cette démarche un outil de **diagnostic systémique**, prenant en compte toutes les dimensions de la coopération.

Dans le champ de l'information et de la communication, ont été d'abord analysés les comportements et les attitudes communicationnelles des acteurs essentiellement dans les PME du secteur industriel. Très tôt la mise en place de nouvelles méthodes de travail, a posé la problématique de l'apprentissage collectif puis plus largement celle de la conduite du changement dans l'organisation. La mise en œuvre de la relation client-fournisseur interne provoque un regard transversal sur l'organisation et place les salariés dans une relation processuelle dans laquelle il est pertinent d'analyser quels sont les éléments facilitateurs et/ou perturbateurs. La naissance des groupes de travail, des groupes autonomes de production a marqué l'évolution interne de l'organisation qui place la compétence au cœur de la compétitivité et qui engendre des coopérations internes. Des recherches-actions conduites dans les firmes permettent aujourd'hui de proposer des outils pour observer, théoriser les comportements des hommes face à ces changements et de ce fait réduire les délais de changement.

Les théories mobilisées

L'entreprise se présente comme un ensemble de sous-systèmes inter-reliés et en interaction avec différents niveaux d'environnement. Il s'agit d'inclusions successives, mais ces inclusions peuvent être qualifiées d'ouvertes dans la mesure où chacun des sous-systèmes est en interaction avec les différents niveaux d'environnement. Les bases conceptuelles telles que le constructivisme, l'interactionnisme et la théorie des systèmes (à la fois théorie et méthodologie de modélisation) fixent le cadre théorique global des observations conduites. La connaissance scientifique s'instancie dans des observations de la réalité pour pouvoir ensuite conceptualiser et théoriser, nourrissant les apports théoriques par des approches de terrain qui ont pour caractéristiques de les valider ou de les invalider. Ces allers et retours obéissent au principe de récursivité. Les sources d'erreurs inhérentes à l'observation humaine, peuvent être corrigées en pratiquant l'ascèse systémique et en affirmant que les modèles qui sont proposés n'ont que valeur de modèle pour aider à cerner une réalité sans prétendre à la vérité. Pour fixer le cadre de ces travaux, un chapitre est consacré aux évolutions caractéristiques des organisations, en mobilisant les apports des principaux théoriciens

de l'organisation pour montrer que l'entreprise a changé à la fois parce que son marché a évolué, parce que les exigences de compétitivité concernent tous les employés d'une entreprise, parce que des outils de production ont progressé, mais aussi parce que le niveau de formation des individus a augmenté modifiant leur perception du travail et les relations attendues dans la problématique de management. Le chapitre suivant aborde la logique d'organisation par processus, parce qu'elle se trouve au cœur des thématiques de recherche aussi bien concernant la qualité (processus internes) que concernant les alliances (processus distribués). Un troisième chapitre évoque ce que signifie le changement pour l'organisation : les types de changement, les réactions qu'ils induisent avant d'aborder quelques préconisations pour négocier au mieux les évolutions. L'idée essentielle est que pour faciliter le changement, il convient d'associer les acteurs au plus tôt par une pratique réflexive qui passe par la modélisation du système dans lequel ils agissent. Cette distanciation systémique s'appuie sur la communication, les compétences et la confiance qui constituent le cœur de ce propos.

Dans le cas des démarches qualité et des démarches d'alliances, une démarche inductive, issue du terrain a permis d'observer les phénomènes, puis d'introduire des éléments de théorisation, et enfin de proposer des pistes d'évolution. Les techniques de recherche en sciences sociales, ont conduit d'abord à construire des supports de recherche action, reposant sur la notion d'observation participante, qui ont nourri à la fois les recherches, et qui ont été transférés dans des programmes de formation continue et initiale. En partant du constat que les membres de l'organisation étaient tout à fait capables d'apporter un regard distancié à la fois sur la qualité de l'organisation et sur leurs propres pratiques pour peu qu'on leur laisse la parole et qu'on les écoute, qu'on ajuste leurs représentations parfois différentes. Des outils d'auto évaluation ont été élaborés qui suivent le schéma suivant par itérations successives : qualification des phénomènes, association des acteurs aux évolutions qu'ils vivent, repérage des éléments à faire évoluer, association des acteurs à l'évolution, nécessité de mesurer l'impact des actions par la mise en place d'indicateurs, construction collective des indicateurs, évaluation, rétroaction et récursivité à la fois sur le plan rationnel et sur le plan émotionnel.

Il est important d'associer les acteurs de terrain au plus tôt dans les démarches de changement dans l'organisation. Ils sont dotés de compétences indéniables qu'ils peuvent mobiliser pour participer efficacement à l'évolution de la structure dans laquelle ils agissent à condition que la confiance soit au rendez-vous. Pour construire cette confiance, la communication joue un grand rôle. D'abord il est nécessaire de donner la parole, de permettre la verbalisation, d'écouter les suggestions, de faciliter la distanciation et de faire un retour positif sur l'augmentation des

compétences associée au changement. Bien que cette communication soit évidemment influencée par les jeux de pouvoir, par les typologies managériales, par l'éthique en œuvre dans l'organisation concernée, ces trois éléments bien connus dans le travail qui suit.

Le bilan des recherches.

Le processus d'évolution de l'organisation repose sur une trialogique dynamique entre la communication, la compétence et la confiance. Les interrelations et les rétroactions permanentes entre les trois éléments de ce système conduisent à une mise en mouvement ou au contraire à un blocage du système, dès qu'un déséquilibre se fait sentir. Les individus dans l'organisation ont besoin de comprendre le sens (à la fois direction et signification) des objectifs qui leur sont donnés. Ils ne se mettent en mouvement que s'ils sont considérés et si on leur reconnaît des compétences. Dans les dialogiques mises en évidence par les démarches qualité, ils sont d'abord désorientés car les modèles de pensée binaires et linéaires, très prégnants, leur rendent difficilement acceptable ce qu'ils perçoivent d'abord comme étant contradictoire. Il apparaît essentiel de les former à une vision systémique et à la pensée complexe, pour qu'ils puissent appréhender les problèmes de façon heuristique et non en se bloquant sur une des facettes du problème. Cela passe par une logique de transversalité et peut s'apparenter à une vraie révolution cognitive. Porter un autre regard sur sa propre réalité suppose d'accepter la remise en question et touche à l'identité. Il s'agit d'un passage d'une logique de soumission (au supérieur hiérarchique, au donneur d'ordre) à une logique de partenariat. Dans un contexte économique de plus en plus exigeant, la nécessité de la coopération organisationnelle et inter organisationnelle n'est plus à démontrer. Cependant, maintenir la confiance lorsque les entreprises se redéploient en permanence est malaisé. Les risques encourus tirés des restructurations tendraient à provoquer des phénomènes de repli sur soi. L'enjeu de l'organisation est de mailler les dimensions techniques et humaines en permanence en travaillant à la fois à augmenter les rationalités par distanciation, mais également à prendre en compte les dimensions émotionnelles qui caractérisent chaque individu. Les logiques linéaires verticales ont laissé la place à une linéarité transversale à travers les logiques de projet, ce qui suppose de savoir gérer la fin d'un projet pour pouvoir rebondir aisément sur de nouveaux projets. Ce qui fait apparaître une nouvelle dialogique, celle de stabilité/évolution.

De nouvelles pistes.

Il semble possible d'affirmer aujourd'hui que l'entreprise « hypertexte » (Nonaka 1995), est un modèle adapté aux évolutions futures. Elle mobilise les ressources nécessaires, au moment où elle en a besoin. Il lui est nécessaire de connaître parfaitement son environnement, de maîtriser ses ressources internes et d'engager des partenariats externes ad hoc pour répondre aux besoins du marché. L'enjeu est donc pour elle de pouvoir réagir vite face aux opportunités/menaces qui se présentent à elle, et cette mobilisation rapide s'appuie sur la connaissance avancée de ses compétences, sur la capacité à mobiliser ses ressources humaines par l'intermédiaire de la communication et tout cela dans un contexte de confiance. Les travaux conduits concernant le changement, permettent d'aborder de nouveaux secteurs en mutation profonde comme celui de la santé, en proposant des modèles qui leur sont largement adaptables, puisque les établissements de santé se trouvent aujourd'hui dans des logiques qualité/coût et dans des logiques de partenariat public/public ou public/privé. Proposer des méthodes facilitant la construction de modèles et leur appropriation par le terrain dans un contexte dans lequel la dimension temporelle prend vraiment tout son sens répond bien aux attentes de ce secteur. S'adapter au plus vite dans un environnement incertain implique pour l'entreprise de se préoccuper au plus tôt des risques qu'elle encourt, elle sera à même d'anticiper encore plus vite.

Le transfert de ces recherches dans les formations d'ingénieurs a déjà été engagé à travers l'enseignement de la conduite de projet, les études de cas mobilisant des compétences multiples et l'approche transdisciplinaire. Peu à peu ce travail pédagogique nous a conduit à nous préoccuper de l'enseignement de la systémique pour des ingénieurs généralistes, en partant du principe que leur formation les prédispose à analyser les situations en mobilisant des compétences transversales et en appliquant la logique projet.

La logique de participation au développement territorial, et la suite des travaux concernant l'évolution de la firme, implique la création d'une structure d'observation des mutations qui est en émergence actuellement sur la région en partenariat avec des acteurs européens. Cet observatoire des mutations présente une triple finalité : par des travaux de recherche poursuivre les analyses des firmes en évolution, par des travaux de formation continuée, accompagner les organisations dans leur développement et par la formation initiale intégrer dans les programmes des ingénieurs des éléments les aidant à favoriser l'évolution des firmes dans lesquelles ils s'intègrent.

Les supports conceptuels

1.1 : Quelques notions d'épistémologie

1.2 : Pour une vision systémique

1.3 : L'utilisation de la théorie des systèmes

1.4 : Caractérisation du système entreprise

1.5 : Modéliser pour entrer dans l'intelligence de la complexité

1.1 Quelques notions d'épistémologie

L'épistémologie est un discours sur les fondements de la connaissance scientifique, d'un savoir sur la manière dont les savoirs se constituent. Or, deux conceptions s'opposent traditionnellement quant à la constitution de ces savoirs ; il s'agit du rationalisme et de l'empirisme. Le rationalisme estime que nos sensations nous informent sur notre rapport aux choses qui nous environnent, mais ne nous révèlent pas ce qu'elles sont : les données sensibles ne peuvent donc pas être le fondement d'une connaissance certaine. Au contraire, la raison est ce fondement, elle contient des germes d'une connaissance préexistante, qui se situe avant toute expérience. La raison est seule capable d'établir des vérités universelles et nécessaires. La connaissance rationaliste fonctionne sur la déduction. Au contraire, pour l'empirisme, c'est dans l'expérience sensible (externe/sensations ou interne/sentiments) qu'il faut chercher l'origine, la limite et la garantie de nos connaissances : nous ne connaissons que ce que nous avons appris de l'observation des phénomènes. La connaissance empiriste fonctionne sur l'induction et l'abduction. L'empirisme recèle une ambiguïté : il affirme en effet et que la connaissance en tant que réalité psychologique provient de l'expérience, et que la connaissance en tant que prétention à la vérité doit être validée par cette même expérience. L'expérience est donc à la fois descriptive et normative, ce qui induit une distorsion : nous pouvons tirer plus de l'expérience que ce qu'elle garantit, et ainsi croire savoir plus que ce que nous savons vraiment. L'empirisme apparaît également handicapant d'un point de vue scientifique : si on ne peut faire que des observations de phénomènes sans pouvoir établir entre eux de relations constantes et nécessaires, il devient impossible de poser des lois, ce qui peut mener à un scepticisme tendant à affirmer que l'esprit humain ne peut avoir aucune certitude. De même, on peut estimer que le rationalisme véhicule l'illusion de pouvoir tout connaître de tout, en accordant une confiance absolue aux capacités de l'esprit humain. Mais cette causalité du dix huitième siècle est simple, elle n'inclut ni le hasard, ni le chaos, ni la complexité, ni l'incertitude probabiliste. Par ailleurs, le présupposé des idées innées ne tient pas : il est difficilement confirmable par l'expérience, et peu probable, puisqu'on estime que les idées ne peuvent être fixées dans l'esprit avant l'apparition du langage. Le rationalisme conduit donc au dogmatisme (affirmation d'une connaissance vraie, y compris métaphysique, grâce au pouvoir de la raison). Son dernier avatar est le positivisme, dénoncé par Le Moigne (1990). Le positivisme rejette jusqu'à la métaphysique : l'homme qui a atteint l'état positif essaye de déterminer des régularités objectives concernant

les rapports que les phénomènes entretiennent entre eux, il se détourne d'une recherche concernant une cause ultime, et se borne à formuler les lois auxquelles les phénomènes obéissent. Le positivisme est un scientisme qui dit non seulement comment sont les choses, mais aussi comment elles devraient être : la science doit fonder une éthique qui dicte leur conduite aux hommes.

En plus de l'opposition de ces deux tendances, l'épistémologie cherche à préciser les critères qui permettent de dire qu'une discipline est bien une science, à analyser ce qui peut garantir la "scientificité" d'une approche. Ainsi, le positivisme logique (Cercle de Vienne, au début du vingtième siècle) pose que seuls sont admis comme scientifiques les énoncés ou concepts qui peuvent être ramenés à des observations ; un principe de vérifiabilité s'impose comme critère de scientificité. Un énoncé ne dit que ce qui est vérifiable, et il ne peut affirmer qu'un fait empirique ; ce qui existe au-delà de l'expérience ne peut donc être ni pensé ni énoncé. Est scientifique ce qui est vérifiable. En réaction à cela, Karl Popper (1974) affirme qu'une science est d'autant plus riche en informations qu'elle supporte d'épreuves ; les théories réputées vraies sont des conjectures, la science avance en émettant des conjectures qu'elle ou que d'autres réfutent. Est ainsi scientifique pour Popper ce qui est falsifiable et réfutable.
En face de l'ensemble de ces théories survient donc le constructivisme tel qu'il nous est présenté par Jean Louis Le Moigne (1990). Pour le constructivisme, la science est non plus un "ensemble de connaissances d'une valeur universelle" (définition positiviste qui concerne un objet de connaissance), mais un "mode de connaissance critique", i.e. un projet de connaissance ; la science exerce alors un contrôle sur ses démarches et met en œuvre des critères de validation, elle élabore des méthodes qui lui permettent d'étendre le champ de son savoir, produit des énoncés non plus vérifiables ou falsifiables, mais enseignables. Elle est autonome, apte à identifier les idéologies culturelles dans lesquelles elle baigne et à s'en différencier ; elle peut, à la différence du positivisme qui prétend l'assimiler, s'extraire du substrat idéologique ambiant.

Emmanuel Kant peut être présenté comme un véritable précurseur du constructivisme, car avant la lettre, il en a clairement formulé, énoncé une théorie dans la « Critique de la raison pratique » (réédition 1963). Il explique tout d'abord que nous ne pouvons renoncer aux questions métaphysiques, qui tiennent à la nature même de notre raison (qui sécrète des questions auxquelles elle ne peut répondre, mais dont elle ne peut se passer). Des conceptions telles que l'infini ne relèvent pas de l'expérience mais de la structure de notre esprit. Ceci étant posé, que

doit être une connaissance vraie et objective ? Kant part d'un postulat simple : "toute notre connaissance commence avec l'expérience, mais elle ne dérive pas toute de l'expérience". Pour rendre compte de cette connaissance, il ne va plus partir de l'objet mais du sujet : il ne s'agit plus de savoir comment nos représentations peuvent se conformer aux objets tels qu'ils sont en dehors de nous (car ici, nous ne pouvons sortir de notre représentation : toute représentation est toujours "pour nous"), mais de nous demander ce que nous pouvons tenir pour objectif. Il apparaît que la synthèse des représentations selon des règles a priori (universelles et nécessaires) peut être tenue pour objective. Mais Kant ne s'arrête pas là, sinon il ne serait qu'un rationaliste. Il s'agit maintenant de savoir comment cet a priori peut servir de forme à l'empirisme. Avec la méthode transcendantale, il explique qu'il faut cesser de considérer objet et sujet comme deux réalités indépendantes qui se rejoindraient dans la connaissance, et qu'il n'y a objet que pour un sujet et réciproquement. Sa théorie pose que les concepts ne sont pas des images générales mais des schèmes, des méthodes de construction des objets. Les concepts peuvent être particuliers et rester néanmoins généraux, puisque les règles de construction demeurent les mêmes quel que soit le sujet qui les utilise. Cette théorie est en rupture avec le cartésianisme : le concept n'est plus une idée générale contenue dans l'entendement mais une activité de construction des objets. Aucun concept ne peut donc avoir de signification s'il n'est pas schématisable. En d'autres termes, Kant nous dit que le réel n'est pas un donné mais un construit, qu'il est à l'intersection de l'objet et du sujet dans leurs interactions, ce qui est le principe même du constructivisme. Kant anticipe sur les "découvertes" de la psychologie contemporaine, sur la Gestalt-théorie qui montre que nous pensons le monde à l'aide de formes auxquelles nous donnons du sens (Kant dit bien que l'unité d'un objet ne provient pas de l'expérience, mais que c'est nous qui mettons le monde en ordre autour pour le penser). Il anticipe également sur la psychologie cognitive qui pose que toute connaissance est non un reflet de la nature mais un processus de traitement de l'information et une construction. Si les visions constructivistes de la connaissance ont en fait Kant pour prédécesseur ; elles doivent aussi à Gaston Bachelard (1971) et à sa position épistémologique. Ce dernier n'est pas empiriste car il récuse la thèse d'un réel en lui-même qui serait reflété par une théorie scientifique ; il refuse l'induction (passage de l'expérience première à la théorie généralisatrice). Mais il n'est pas non plus rationaliste. Pour lui, la démarche cognitive n'est pas une application au réel de structures a priori de l'esprit ; il refuse la déduction qui ramène toujours l'inconnu au connu. Finalement, dans son optique, la raison est une construction après coup, destinée à rendre compte des procédés

mis en œuvre par les sciences ; **le monde n'est pas notre représentation mais notre construction qui est elle-même issue de nos représentations.**

Ce que le constructivisme souhaite idéalement, en fait, c'est qu'il n'y ait plus de découpage fondamental entre connaissances dites objectives ou scientifiques et dites subjectives ou philosophiques. Toute connaissance est construite et est un projet, elle doit donc être une connaissance active, à la fois scientifique et philosophique. La science, la connaissance dans son ensemble ne peut faire abstraction du questionnement philosophique (même si celui-ci est intrinsèque, intégré à la science/mode de connaissance). C'est un autre problème de savoir si une science ou la connaissance peut prétendre échapper à l'emprise d'une idéologie, quelle qu'elle soit, simplement parce qu'elle (la science) existe sous la forme d'un projet conscient de lui-même. Dire que par le biais de l'optique constructiviste, la science, consciente d'elle-même peut prétendre faire abstraction de la récupération par l'idéologie revient à lui conférer une objectivité qui est encore une manière d'idéologie. Il semble bien plutôt que le combat soit sans fin, et qu'il faille simplement ne jamais oublier le filtre de la critique philosophique et éthique (d'autant plus efficace d'un point de vue constructiviste qu'il participe du mode de connaissance) seul apte à éviter la dérive idéologique qui ne demande qu'à se faire jour.

Dans le constructivisme, chaque théorie (qui comporte, par définition ses propres méthodes d'investigation et ses propres concepts organisés en cohérence), donne une certaine perception de la « réalité ». Celle ci est donc bien un construit qui place la réalité au cœur de visions qui peuvent se recouper ou s'opposer. La multiréférentialité des points de vue (Alex Mucchielli 1998) permet d'approcher au plus prêt possible l'objet scientifique.

1.2. Pour une vision systémique

Un des enjeux déterminants de l'épistémologie constructiviste est son soutien à la définition des nouvelles sciences de la complexité. H.A. Simon (1983) a fourni le premier exposé construit d'une épistémologie assurant les nouvelles sciences dans leur autonomie créatrice.

1.2.1 La théorie générale des systèmes.

Von Bertalanffly (1973) s'intéresse tôt à la conception de l'organisme comme système ouvert. Sa théorie de la biologie est à la base de sa théorie générale des systèmes qui lui permet d'explorer divers champs d'application - psychologie, sociologie ou histoire – comme autant de niveaux d'organisation. Le paradigme systémique conçoit à la fois la matière et l'esprit comme les éléments indissociables d'un processus évolutif qui se développe de façon non-linéaire dans un

système complexe. Par « théorie générale des systèmes », il faut entendre un modèle pouvant s'illustrer dans diverses branches du savoir.

Il y a en fait trois niveaux d'analyse à distinguer :

- La science des systèmes, consistant à la fois dans une étude des systèmes particuliers dans les différentes sciences et une théorie générale des systèmes comme ensemble de principes s'appliquant à tous les systèmes. L'idée essentielle ici est que l'identification et l'analyse des éléments ne suffisent pas pour comprendre une totalité (comme un organisme ou une société) ; il faut encore étudier leurs relations.
- La technologie des systèmes, concernant à la fois les propriétés des hardwares et les principes de développement des softwares. Les problèmes techniques, notamment dans l'organisation et la gestion des phénomènes sociaux globaux (pollutions écologiques, réformes éducation, les régulations monétaires et économiques, relations internationales), constituent des problèmes incluant un grand nombre de variables en interrelation. Des théories « globales » comme la théorie cybernétique, la théorie de l'information, la théorie des jeux et de la décision, la théorie des circuits et des files d'attente, etc., en sont des illustrations. De telles théories ne sont pas « fermées », spécifiques, mais au contraire elles sont interdisciplinaires.
- La philosophie des systèmes, promouvant le nouveau paradigme systémique, à côté du paradigme analytique et mécaniste de la science classique. La systémique constitue, selon les propres termes de Bertalanffly, « une nouvelle philosophie de la nature », opposée aux lois aveugles du mécanisme, au profit d'une vision du « monde comme une grande organisation ».

1.2.2. L'interactionnisme

L'interactionnisme renvoie d'une part à un cadre de référence général (paradigmatique) et, d'autre part, à des déclinaisons disciplinaires dans des champs particuliers (philosophique, sociologiques, psychologiques, psychosociologiques…). Il est constitutif du paradigme constructiviste parce que l'interaction "sujet x objet" y est le mode opératoire de la construction ou, pour le dire autrement, la construction y est un effet émergent de l'interaction. L'interaction compte donc et se définit par sa dynamique productive, et non par le simple constat d'une relation formelle ou en surface entre les actants. Cela étant, l'interaction peut être portée sur la contradiction que sur la complémentarité, comme dans les courants dits dialectiques ou

conflictualistes ; ou elle peut être soucieuse de complémentarité que de contradiction, comme dans le systémisme ; ou encore elle peut être « dialogique », recherchant les complémentarités tout en assumant les contradictions, selon la pensée complexe d'Edgar Morin (1990). Toujours est-il que l'interaction, qui « oscille » en fait entre les deux pôles, — étant dans son principe même une relation dialectique sujet x objet —, reste dans tous les cas « la méthode » de la construction (Piaget, 1967). Si bien que l'on parle indifféremment, de paradigme constructiviste ou de paradigme interactionniste selon qu'on réfère à l'objet d'étude (les constructions) ou à la méthode (les interactions). Ce qui compte, c'est que l'objet et le sujet soit placés « sur le même plan ». Ce qui est intéressant également, c'est l'interaction sujet-sujet dans l'interrelation mutuelle qui peut concerner le sujet-groupe ou le groupe-groupe, dans le microcosme organisationnel de la firme. L'interactionnisme dont il est question ici est un interactionnisme sociologique, c'est-à-dire une opérationnalisation du paradigme constructiviste dans le domaine des relations sociales.

Ses origines remontent à « l'École de Chicago » (première moitié du vingtième siècle). L'idée force des travaux de C. S. Peirce s'articule ainsi : il n'existe pas de réalité, de connaissance, de vérité en soi. La connaissance, y compris scientifique, s'acquiert et se vérifie tout à la fois *dans* et *à* l'épreuve de l'expérience, selon un critère de « satisfaction ». Qu'elle soit matérielle, morale ou intellectuelle, la satisfaction n'est rien d'autre que le rétablissement d'un équilibre perturbé, c'est-à-dire une « adaptation » au milieu, au moyen de ce qu'il appelle une « transaction » … Il n'est pas dès lors d'objectivité hors des gens et des chercheurs. Il y a seulement accord de la communauté des chercheurs, et constitution de connaissances relatives qui deviennent de plus en plus vraies par addition des significations et des vérifications.

L'apport de Georges Herbert Mead lui aussi pragmatiste mais qui compte par ses travaux de psychosociologue — est sans doute le plus prégnant en tant que constitutif de la source théorique de référence de l'interactionnisme à proprement parler, y compris aujourd'hui encore, ainsi qu'il paraît dans l'œuvre de Jürgend Habermas (1987) ou encore dans les travaux de Claude Dubar (2002) sur la socialisation. Pour Mead, la construction de « Soi », c'est-à-dire la socialisation, justement, est le produit d'une tension dialectique entre, d'une part, le « Moi » qui est le siège en chacun de nous des normes et des règles de la vie sociale, et donc de la conformité aux valeurs collectives et, d'autre part, le « Je » qui est, lui, le foyer de la spontanéité et de la créativité du sujet singulier. En rupture avec- et contre le modèle de la socialisation par inculcation qui fonctionne sur un sujet supposé passif, il développe un modèle interactionnel qui rend compte

d'un sujet actif. Car, observe-t-il, ce que le sujet intériorise lors des processus éducationnels de la socialisation, ce sont avec le langage, des « gestes significatifs » et des « rôles » sociaux incarnés par des « autrui significatifs ». Langage, gestes significatifs et autrui significatifs, sont autant de « symboles », d'où l'appellation «interactionnisme symbolique » qui pointe et consacre les fondements symboliques de la communication sociale. Les symboles, sont en effet ce qui nous permet « de nous mettre à la place de l'autre » pour cela même qu'ils sont partagés. Ce ne sont donc pas des normes réifiées qui se déposent par inculcation sur le mode stimulus/réponse, car le stimulus, explique Mead, est médiatisé en tant que symbole par une activité d'interprétation du sujet dans les processus de communication sociale. Cette activité d'interprétation qui commence dans le jeu, par des jeux de rôle libres et une identification à des autruis significatifs singuliers, finit par accéder progressivement à un niveau d'abstraction où l'identification à « l'autrui significatif » devient une identification symbolique à « l'autrui généralisé » : à savoir le groupe ou la communauté d'appartenance.

Ces énoncés contiennent les jalons théoriques de « l'interactionnisme symbolique », dont Herbert George Blumer (1969) explicitera les « trois principes fondamentaux » suivants :

- **Les humains agissent à l'égard des choses en fonction du sens que les choses ont pour eux.**
- **Ce sens est dérivé ou provient des interactions de chacun avec autrui.**
- **C'est dans un processus d'interprétation mis en œuvre par chacun dans le traitement des objets rencontrés que ce sens est manipulé et modifié**.

De son côté, et entre autres travaux, Erwin Goffman (1973) définit l'individu, dans une perspective sociologique, comme un être capable de distanciation, c'est-à-dire capable d'adopter une position intermédiaire entre l'identification et l'opposition à l'institution et prêt, à la moindre pression, à réagir en modifiant son attitude dans un sens ou dans l'autre pour retrouver son équilibre. L'interaction est pour lui une influence réciproque que les partenaires exercent sur leurs actions respectives lorsqu'ils sont en présence physique. Les individus qui cherchent à s'accorder ne peuvent se contenter d'interpréter les règles préétablies et sont amenés à construire un espace commun, en manifestant des capacités d'intercompréhension. Les possibilités de rupture sont cependant sans cesse présentes ; elles peuvent être issues d'un changement de ligne d'action ou du caractère vulnérable des interactions. Pour Gilles le Cardinal (1999) l'interaction repose sur l'interdépendance des acteurs mais en même temps sur le degré de liberté de chacun, elle ne fonctionne correctement que si chacun des acteurs renonce un peu à lui –même pour prendre en compte la réalité de l'autre. Dans l'unité d'interaction (bit[2]), aucun des

deux acteurs ne peut atteindre de façon certaine l'événement de son choix, puisque chacun des acteurs se trouve en situation d'interdépendance. Ces travaux s'intéressent aux relations ancrées dans lesquels les acteurs sont reliés par des liens qui eux-mêmes se manifestent à travers des signes repérables : les rituels, les marqueurs, les signaux de changement.

Sont intéressants également à mobiliser, les apports du structuralisme dont la notion centrale est la structure étudiée à la fois en linguistique, en anthropologie et en psychologie :

- En linguistique : De Saussure (2001) s'inspire de l'analyse économique et introduit le couple conceptuel signifiant/signifié. Ses travaux sont repris par le Danois Hjemslev et l'Américain Jakobson (1963) qui présentent le langage comme la double implication de deux structures indépendantes, expression et contenu. Enfin, Noam Chomsky (1970), chercheur au MIT, dégage une grammaire générative, ensemble de règles linguistiques universelles, au fondement de toute langue possible. Il ouvre la voie aux sciences cognitives.
- En anthropologie : Lévi-Strauss (1971) pose le primat des structures intellectuelles sur le développement social et adopte un point de vue synchronique, étudiant les sociétés dites primitives à la lumière des structures dégagées, réduisant ainsi le rôle de l'histoire. Il cherche les invariants capables d'expliquer l'équilibre social.
- En psychologie : Piaget (1967,1968) décrit l'intelligence à travers une série de stades de développement, comme la capacité de construire, qui s'établissent par autorégulation, associant ainsi structuralisme et constructivisme.

Le paradigme structuraliste fonde l'expérience modélisatrice sur un projet complexe. Au lieu de réduire l'étude du système à celle de l'hypothétique et invariante structure qui assurerait et expliquerait ses fonctionnements et ses comportements synchroniques, le structuralisme entendu comme un idéal commun d'intelligibilité (Piaget, 1968) se propose d'en enrichir l'étude par la conjonction délibérée et permanente de ces deux problématiques analytiques et habituellement antagonistes : l'étude du fonctionnement d'un système est indissociable de celle de ses transformations et réciproquement ; c'est en fonctionnant ou en agissant qu'il se transforme (ou apprend) et c'est en se transformant (ou en apprenant) qu'il fonctionne. Utiliser ses théories comme support de l'observation de la firme en évolution nous semble être la condition sine qua non pour rendre compte des éléments multiples qui en influencent la dynamique.

1.2.3. La cybernétique

Due au mathématicien américain Norbert Wiener (1962), la cybernétique est la science générale de la régulation et des communications dans les systèmes naturels et artificiels. La tâche du cybernéticien consiste

- 1/ à reconnaître la structure et l'état interne de la machine ou de l'animal ;
- 2/ à décrire les relations qu'elle entretient avec son environnement ;
- 3/ à prévoir son comportement et son évolution dans le temps.

Pour se représenter le fonctionnement d'une machine ou d'un animal, plusieurs concepts s'avèrent utiles : les affecteurs (ou capteurs), servant à percevoir les modifications de l'environnement ; les effecteurs, moyens d'action sur l'environnement ; la boîte noire, élément structurel, dont le fonctionnement interne est ignoré et qui n'est considéré que sous l'aspect de ses entrées et de ses sorties ; les boucles de rétroactions (ou *feed-back*) : on constate une boucle de rétroaction lorsque la grandeur de sortie d'une boîte noire réagit sur la grandeur d'entrée, selon un processus de bouclage. Dans ce dernier cas, on n'a plus seulement affaire à une simple relation de cause à effet, mais à une causalité, plus complexe, où l'effet rétroagit sur la cause. Il existe deux sortes de feed-back : le feed-back positif (amplificateur) et le feed-back négatif (compensateur). Le système recherche l'homéostasie (que nous évoquerons plus loin), et passe de situations de stabilité à des recherches de nouvel équilibre. La cybernétique a permis de faire émerger les bases scientifiques d'une analyse rigoureuse des concepts d'organisation et de commande.

1.3. L'utilisation de la théorie des systèmes :

1.3.1. Les concepts fondamentaux

Quelques concepts sont fondamentaux pour comprendre ce qu'est un système :

- **L'interaction** (ou l'interrelation) renvoie à l'idée d'une causalité non-linéaire. Ce concept est essentiel pour comprendre la coévolution et la symbiose en biologie. Une forme particulière d'interaction est la rétroaction (ou feed-back) dont l'étude est au centre des travaux de la cybernétique.
- **La totalité** (ou la globalité). Si un système est d'abord un ensemble d'éléments, il ne s'y réduit pas. Selon la formule consacrée, le tout est plus que la somme de ses parties.

Cette idée s'éclaire par le phénomène d'émergence : au niveau global, apparaissent des propriétés non déductibles des propriétés élémentaires.

- **L'organisation** est le concept central pour comprendre ce qu'est un système. C'est l'agencement d'une totalité en fonction de la répartition de ses éléments en niveaux hiérarchiques. Selon son degré d'organisation, une totalité n'aura pas les mêmes propriétés. On arrive ainsi à cette idée que les propriétés d'une totalité dépendent moins de la nature et du nombre d'éléments qu'ils contiennent que des relations qui s'instaurent entre eux. L'organisation, c'est un processus par lequel de la matière, de l'énergie et de l'information s'assemblent et forment une totalité, ou une structure. Certaines totalités développent une forme d'autonomie ; elles s'organisent de l'intérieur : on parle alors d'auto organisation. Il existe deux sortes d'organisation : l'organisation en modules, en sous-systèmes (qui renvoie aussi à l'organisation en réseaux) et l'organisation en niveaux hiérarchiques. L'organisation en sous-systèmes procède par intégration de systèmes déjà existant, tandis que l'organisation en niveaux hiérarchiques produit de nouvelles propriétés, à chaque niveau supplémentaire. La notion d'organisation retrouve donc celle d'émergence, dans la mesure où c'est le degré d'organisation d'une totalité qui fait passer d'un niveau hiérarchique à un autre, et fait émerger de nouvelles propriétés. De manière générale, on s'aperçoit donc que la notion d'organisation recouvre un aspect structurel (comment est construit la totalité) et un aspect fonctionnel (ce que la structure lui permet de faire).
- **La complexité**. La complexité d'un système tient au moins à trois facteurs : le degré élevé d'organisation, l'incertitude de son environnement, la difficulté, sinon l'impossibilité d'identifier tous les éléments et de comprendre toutes les relations en jeu.
- **Le principe "hologrammatique"** (inspiré de l'hologramme dont chaque point contient la quasi-totalité de l'information de l'objet qu'il représente) met en évidence cet apparent paradoxe des systèmes complexes où non seulement la partie est dans le tout, mais où le tout est inscrit dans la partie. La société est présente dans chaque individu en tant que tout à travers son langage, sa culture, ses normes.
- **Le principe de la boucle récursive**, boucle génératrice dans laquelle les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et causateurs de ce qui les produit.
- **Le principe dialogique** qui unit deux principes ou notions devant s'exclure l'une l'autre, mais qui sont indissociables en une même réalité. La dialogique permet

d'assumer rationnellement l'association de notions contradictoires pour concevoir un même phénomène complexe. La pensée complexe assume dialogiquement les deux termes qui tendent à s'exclure l'un l'autre.

- **Le principe de la réintroduction du connaissant dans toute connaissance** ; ce principe opère la restauration du sujet, et désocculte la problématique cognitive centrale : de la perception à la théorie scientifique, toute connaissance est une reconstruction/traduction par un esprit/cerveau dans une culture et un temps donnés.

1.3.2. La description d'un système

Un système se décrit d'abord dans son aspect structurel, puis dans son aspect fonctionnel. Sous son aspect structurel, un système comprend quatre composants :

- **Les éléments,** qui en sont les parties constituantes
- **Une limite (ou frontière)** qui sépare la totalité des éléments de son environnement ; cette limite est toujours plus ou moins perméable et constitue une interface avec le milieu extérieur. (Il est à noter que concernant les organisations les frontières sont de plus en plus floues, voire inexistantes)
- **Des réseaux de relation** : les éléments sont en effet inter reliés. Plus les interrelations sont nombreuses, plus le degré d'organisation est élevé et plus grande la complexité. Les relations peuvent être de toutes sortes. Les deux principaux types de relations sont : les transports et les communications. En fait, ces deux types peuvent se réduire à un seul, puisque communiquer c'est transporter de l'information, et transporter sert à communiquer (faire circuler) des matériaux, de l'énergie ou de l'information.
- **Des stocks (ou réservoirs)** où sont entreposés les matériaux, l'énergie ou l'information, et qui doivent être transmis ou réceptionnés.

Sous son aspect fonctionnel :

- **Des flux**, de matériaux, d'énergie ou d'informations, qui empruntent les réseaux de relations et transitent par les stocks. Ils fonctionnent par entrées/sorties (ou *inputs/outputs*) avec l'environnement.

- **Des centres de décision** qui organisent les réseaux de relations, c'est-à-dire coordonnent les flux et gèrent les stocks.
- **Des boucles de rétroaction** qui servent à informer, à l'entrée des flux, sur leur sortie, de façon à permettre aux centres de décision de connaître plus rapidement l'état général du système.
- **Des ajustements**, réalisés par les centres de décisions en fonction des boucles de rétroaction et de délais de réponse (correspondant au temps que mettent les informations « montantes » pour être traitées et au temps supplémentaire que mettent les informations « descendantes » pour se transformer en actions).

1.3.3. Conservation des systèmes : état constant et homéostasie

La fonction première d'un système est sa propre conservation. Un système doit rester dans un état constant, orienté vers un optimum. Or, une des caractéristiques des systèmes qui « fonctionnent » est qu'ils sont tous dans un état de déséquilibre thermodynamique, dans la mesure où ils ne cessent d'échanger de l'énergie avec leur environnement. Ils se retrouvent donc obligés de se maintenir dans un état constant, caractérisé par une relative stabilité, au sein même des déséquilibres provoqués par les flux d'entrées et de sorties. Le système se retrouvant dans un état d'équilibre (ayant épuisé tous les échanges possibles avec son environnement) a atteint le stade de la « mort thermique ». La loi montrant que tous les systèmes fermés finissent tôt ou tard de cette façon s'appelle l'entropie. La conservation d'un état constant est aussi une nécessité des systèmes cybernétiques (qu'ils soient organiques ou artificiels) : leur autorégulation dépend des boucles de rétroaction négatives, qui ont une fonction de contrôle et de stabilisation autour d'une valeur moyenne.

L'homéostasie est un processus particulier dans les systèmes vivants. D'*homios*, le même, et *stasis*, l'arrêt, la mise au repos), elle désigne la capacité d'un système à se maintenir dans un état constant, dans sa forme et ses conditions internes, en dépit des perturbations externes). Théoriquement, un système parfaitement autorégulé impliquerait de pouvoir revenir à son état initial, suite à une perturbation. Néanmoins, si le monde vivant lutte contre la flèche du temps (tous les êtres vivants créant des boucles de néguentropie provisoires), ils ne reviennent cependant jamais à un état identique, mais évoluent vers un état légèrement différent, qu'ils s'efforcent de rendre aussi proche que possible de leur état initial. C'est pourquoi le système vivant maintient sa forme malgré des échanges avec l'environnement ; c'est pourquoi aussi sa stabilité n'exclut pas une certaine évolution. En bref, la simple régulation cybernétique pour

maintenir un système dans un état constant diffère de l'homéostasie qui, malgré son nom, est un processus complexe et autonome d'autorégulation, impliquant un renouvellement des éléments et une réorganisation structurelle autonomes.

1.3.4. Variété d'un système

La variété d'un système est le nombre de configurations ou d'états que ce système peut revêtir. Cette propriété est nécessaire pour éviter la sclérose. Cela dit, la variété du système ne doit pas excéder les capacités de contrôle de ce système, ce que la cybernéticien R. Ashby (1958) a exprimé par la loi dite de la variété requise : « Pour contrôler un système donné, il faut disposer d'un contrôle dont la variété est au moins égale à la variété de ce système ».

1.3.5. Typologie des systèmes

Dans la typologie de Jacques Lesourne (1997), sont pertinents à retenir les systèmes à apprentissage (incluant mémoire, mécanismes de calcul, et capacité de prise de décision et d'adaptation en fonction des données enregistrées et de processus par essais et erreurs). C'est à ce niveau que l'auto organisation devient possible. Sont également à emprunter les systèmes à décideurs multiples (structure complexe de plusieurs systèmes à buts, s'organisant de manière spontanée (jeux) ou de façon hiérarchique (organisations). Lorsque les hiérarchies sont enchevêtrées en un système encore plus large et complexe, on parle de sociétés. Dans la typologie de Jean Louis Le Moigne, (1977) sont à retenir les systèmes humain et social, avec l'apparition de l'intelligence (ou capacité à traiter des informations symboliques), permettant une auto-organisation par des mécanismes abstraits d'apprentissage et d'invention, mais aussi avec la finalisation (l'intentionnalité), réorganisant tout le système en fonction de fins sélectionnées de manière autonome. A noter qu'un type nouveau de système a émergé dans la deuxième moitié du vingtième siècle : les systèmes dynamiques, dans le champ des recherches scientifiques sur le chaos déterministe. La première idée caractérisant ce champ est que, derrière l'apparent désordre, se cache un ordre plus complexe que l'ordre visible. La deuxième idée est que cet ordre émerge par auto-organisation.

L'entreprise est à considérer comme un système à composantes multiples lui-même combinaison de systèmes, en interaction dynamique avec son environnement. Ce système sociotechnique (Michel Liu, 1987) a besoin d'interfaces permanentes avec son environnement extérieur et d'interfaces internes entre les services et les individus, ce qui conduit s'intéresser à la place de l'information et de la communication dans ce système en temps que gestion de la relation

d'interface, mais qui inévitablement impose d'analyser le comportement de l'organisation et des individus qui la composent face au changement.

1.4. Caractérisation du système entreprise

Dans le cadre des changements qui constituent les supports de cette recherche « les méthodes qualitatives » issues de l'apport de l'interactionnisme sont mobilisées : modalités d'observation en situation, à proximité, voire de connivence avec les acteurs ; utilisation des documents personnels ; recueil d'interviews et témoignages… Cette méthode est complétée par des modélisations des états des situations, puis sont ajoutés les mécanismes d'influence qui impactent les évolutions de l'organisation. En considérant l'organisation comme un "Ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but" (Joël de Rosnay, 1995), ce qui importe c'est d'analyser les modalités d'adaptation, la qualité des rétroactions, la part de l'information et de la communication et l'énergie qu'elles peuvent apporter à la dynamique de l'évolution. Un système étant constitué de sous-systèmes, éléments qui interagissent ou non avec d'autres éléments pour accomplir un but. Il n'y a pas forcément cohérence entre les buts de chacun des sous-systèmes et cela constitue des éléments de blocage potentiel de l'évolution. Les ruptures de flux d'information sont également fréquentes et entraînent des zones dans lesquelles les éléments dysfonctionnent. L'entreprise est en outre un système "ouvert" qui a des interactions avec le monde qui l'entoure. Il est donc important de le contrôler en lui donnant : un ou des buts prédéterminés, un moyen de mesure des performances, un moyen de comparaison pour déterminer les variations entre les performances et les buts fixés, un moyen de correction ou d'ajustement. C'est la raison pour laquelle les "plans qualité" et les modalités de management par projet peuvent permettre à l'organisation de trouver des modèles d'évolution structurés, évaluables et ainsi susceptibles d'entrer dans une spirale d'amélioration permanente. En effet, la finalité de tout système de contrôle est de pouvoir engendrer une action corrective : la rétroaction est le mécanisme qui permet d'engendrer cette action corrective. La capacité d'adaptation du système est sa capacité d'adopter un comportement favorable à la réalisation de ses buts, compte tenu des fluctuations de l'environnement. On dit d'un système qu'il est capable d'apprentissage s'il sait utiliser les résultats de l'expérience passée pour modifier les caractéristiques de son comportement dans le temps afin de toujours mieux s'adapter aux nouvelles conditions de l'environnement. Il faut qu'il soit doté d'une mémoire. L'entreprise système est soumise à différents mécanismes de régulation homéostatique ("demeurer constant") qui tendent à la stabiliser : régulation avec l'environnement, régulation entre les sous-

systèmes internes... L'intérêt majeur de l'application de l'approche systémique à l'entreprise réside dans le fait qu'elle est à la fois dynamique et globale. Globale, elle conduit à prendre en compte plus de variables (sociales, techniques, environnementales,) que d'autres approches. Dynamique, elle conduit à considérer l'entreprise comme un système d'actions et donc à :

- montrer que toute décision a pour unique but l'action,
- mettre l'accent sur les différents flux qui la traversent et sur l'interaction entre ces flux,
- considérer que l'entreprise est en perpétuelle évolution.

4 sous-systèmes permettent de lancer la dynamique du système.

1.4.1. Le système de finalisation (Pourquoi, Pour Quoi ?)

Le rôle du système de finalisation est de déterminer les objectifs de l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation et pour toutes les fonctions (production, commercial, ressources humaines). On passe ainsi d'objectifs très généraux à toute une hiérarchie de sous-objectifs de plus en plus précis, délimités et déclinables jusqu'à l'individu. Les finalités expriment la raison d'être de l'entreprise. Elles sont fondées sur les motivations des dirigeants, sur leur système de valeurs, sur leur culture et elles fondent elles-mêmes le système de valeur de l'entreprise. A un niveau plus bas, on définit les buts : ils sont d'ordre qualitatif, ils précisent les grandes options à satisfaire pour atteindre les finalités. A un niveau encore inférieur, on élabore des objectifs. Ceux-ci sont quantifiés ou au moins mesurables. Ils correspondent à l'expression des buts sous la forme d'actions à réaliser. Les objectifs sont eux-mêmes formulés suivant une hiérarchie descendante déterminant des actions encore plus spécifiques. Les objectifs doivent être cohérents et compatibles entre eux, réalisables et crédibles (pour ceux qui ont à les atteindre !), être acceptés par les personnels concernés. La distinction entre finalités, missions, et buts reste souvent floue et chaque entreprise utilise sa propre hiérarchisation en fonction de son langage interne. A l'intérieur du système, les objectifs des différentes parties peuvent être antagonistes, c'est là que se retrouvent les enjeux de pouvoir, ils sont au service de finalités qui elles doivent être cohérentes. Des objectifs apparemment antagonistes peuvent être confluents et permettre d'atteindre efficacement des finalités clairement formulées.

1.4.2. Le système d'organisation (Comment ? Qui fait Quoi ? , Pour quand ?)

Il qualifie tout ce qui a trait à la structure de l'entreprise et donc aux relations entre les éléments qui la composent. La raison d'être du système d'organisation est l'agencement des

activités et des ressources humaines, technologiques, financières et informationnelles en vue de réaliser les objectifs prévus. Ce système décrit : les responsabilités et l'autorité de chacun, les relations entre les membres et les services de l'entreprise, le regroupement des diverses activités, les tâches à réaliser et l'affectation des individus aux tâches.

1.4.3. Le système d'animation

Le rôle du système d'animation est de générer l'action, de faire exécuter par les membres de l'organisation le travail nécessaire à la réalisation des objectifs de l'entreprise, de mener l'organisation à une meilleure efficacité. Il est le plus souvent incarné par le management qui va selon ses caractéristiques propres impulser au système une dynamique plus ou moins efficace. Ce système repose sur les capacités managériales à susciter le déclenchement de l'action, à encourager la motivation, à former et à communiquer (« La qualité, un changement facile », Boudarel, actes du congrès EOQC, Prague, 1991) et à se poser comme inducteur ou attracteur de la dynamique du système. Ce système repose pour partie sur l'information et la communication interne, il comporte également des outils d'évaluation issus des techniques de gestion, qui ne seront pas évoqués ici.

1.4.4. Le système de contrôle

Le système de contrôle assure la régulation nécessaire à la survie, à la poursuite et à la réalisation des objectifs. Le but du contrôle est de maintenir l'entreprise en phase avec ses objectifs ; les composantes de ce système sont des informations et des indicateurs qui portent le plus souvent sur des éléments quantitatifs (coûts, délais, nombre de produits) ... ou qualitatifs. Il permet de détecter l'écart au plus tôt.

Les recherches actions conduites dans les entreprises du « corpus qualité » d'abord, puis dans le « corpus alliance », ont montré qu'il était pertinent d'ajouter préalablement une étape à l'analyse des systèmes qui s'appuie sur une analyse de l'existant. Cette étape a pour mérite de constituer un référentiel de départ objectivé, et conduit à améliorer la planification. Par ailleurs, le terme « contrôle » du système est à remplacer par celui d'évaluation. Cette notion englobe la notion de contrôle telle que citée ci-dessus, mais se situe dans une logique plus dynamique et permet de prendre en compte plus aisément les facteurs qualitatifs.

Un système n'est accessible qu'à partir d'un méta système, ce méta système constituant le niveau supérieur. Le niveau supérieur est celui de la résolution des problèmes. Il est donc nécessaire de modéliser l'état 0 du système avant tout changement de façon à pouvoir mesurer les évolutions issues des modifications survenant sur le même système. Cette prédictivité peut apparaître comme illusoire, parce que le système est composé d'individus dont les comportements futurs ne sont pas anticipables aussi facilement, mais cette conscientisation est indispensable car elle conduit à une meilleure compréhension du système.

1.5. Modéliser pour entrer dans l'intelligence de la complexité

La complexité maille un nombre très grand d'éléments, et, surtout, un nombre très grand de relations entre ces éléments; un des aspects les plus importants de la démarche scientifique dans le paradigme de la complexité est qu'on doit porter attention aux relations entre les éléments autant qu'aux éléments eux-mêmes, et que, lorsqu'on établit l'ordre d'affrontement aux problèmes, on doit souvent s'intéresser aux relations avant de s'intéresser aux éléments ; c'est un des apports essentiels de la théorie des systèmes, et c'est aussi une importante évolution, pour ne pas dire une révolution dans les problématiques et les méthodologies. L'affrontement à la complexité nécessite la mise en œuvre de la modélisation.

Un modèle est une représentation simplifiée d'une réalité, qui donne du sens à cette réalité et permet donc de la comprendre (au sens étymologique de « prendre avec). On notera cependant que, pour construire un modèle pertinent, il faut déjà avoir compris l'essentiel de la réalité de l'objet étudié. Cette définition est insuffisante pour être appliquée à un modèle dynamique, et il faut la compléter ainsi : un modèle est la construction simplifiée d'un processus qui veut représenter un processus du monde sensible (l'objet du modèle), de telle sorte que l'on fasse correspondre de manière homologue les moments du modèle aux moments essentiels du processus à représenter. Un modèle dynamique comporte donc un déroulement, depuis des données d'entrée jusqu'aux résultats du fonctionnement du modèle. Il doit pouvoir analyser les processus et les flux d'informations associés.

Un modèle qui contribue à la construction de la connaissance est une représentation abstraite. Ce qui signifie que l'approximation - et même l'erreur - sont inhérentes aux modèles. Contrairement à ce qui est souvent prétendu, les modèles occupent une place aussi fondamentale dans les sciences de l'homme et de la société que dans les sciences de la matière et de la vie. Ils sont

cependant moins formalisés, et comme ils sont parfois implicites, l'auteur du discours n'a pas toujours conscience qu'il a construit un modèle. Mais l'analyse du discours peut permettre de dégager le ou les modèles sous-jacents. Outre qu'elle est inévitable, la modélisation est particulièrement enrichissante dans la construction de la connaissance en sciences de l'homme et de la société, car elle permet de distinguer clairement le particulier du général.

Dans les sciences sociales, la préoccupation systémique provient d'une complexification des interdépendances économiques, culturelles, politiques et technologiques. Les causalités de type classique sont trop simples et par conséquent il est nécessaire d'inventer de nouvelles formes de causalités plus complexes, mieux adaptées à la saisie de ces interdépendances. Penser en termes de causes à effets est insuffisant et réducteur, mais cela représente une première étape, conduisant à cartographier la réalité. La deuxième étape consiste à penser en en termes de relations. C'est la mise en œuvre de cartes cognitives qui permet individuellement d'abord puis ensuite collectivement de s'ajuster sur des représentations, de trouver des liens entre elles et progressivement de se construire une représentation partagée, qui n'est certes pas toujours exhaustive ni exempte d'erreur, mais qui a pour avantage d'être collectivement admise et qui peut servir de base à l'évolution. Les acteurs de l'organisation modélisent parfois comme monsieur Jourdain, mettre en commun leurs modélisations et partir de celles là est un vecteur d'évolution.

Selon Dominique Durand (1979), la modélisation systémique occupe un "statut intermédiaire entre l'objet réel et la théorie." Elle a pour but d'offrir une représentation spatiale, graphique et simplifiée des éléments essentiels d'un système, ainsi que des interactions entre ceux ci. Elle fait appel au raisonnement analogique et métaphorique afin de relier l'univers abstrait du modèle à un référentiel plus proche de la réalité. Il décrit en quatre grands modules le processus de la modélisation systémique. Le premier module consiste à définir la finalité du modèle, laquelle peut se limiter à obtenir une bonne compréhension d'un objet ou d'un phénomène. Si cette finalité peut se préciser au cours du processus de modélisation, il en va autrement en ce qui concerne le deuxième élément du premier module : les frontières. Celles-ci doivent être définies dès le départ afin de situer les échanges entre les composantes internes du modèle et l'environnement. Ensuite vient le deuxième module qui consiste à dessiner le modèle, d'identifier des composantes et d'établir les liens entre elles. Le troisième module du processus de modélisation consiste à vérifier le comportement du modèle, c'est à dire d'identifier des invariants et des variables, ainsi que les contraintes reliées à l'application du modèle. Le dernier module de la modélisation

systémique consiste à élaborer des scénarios d'application du modèle dans des champs reliés au sujet étudié.

« La complexité appelle la stratégie », Edgar Morin (1986), et la stratégie s'exprime en modélisant téléologiquement dans leurs contextes les phénomènes perçus et conçus. L'exercice appelle une sorte d'ascèse épistémique, de méditation permanente sur la légitimité éthique des processus de modélisation symbolique que nous mettons en œuvre dans les multiples champs de la connaissance irriguant nos décisions. L'exercice appelle aussi une capacité d'échanges d'expériences qui ne porte plus sur "la qualité des résultats obtenus hier par telle ou telle méthode, mais sur les démarches cognitives et coopératives mise en œuvre ». Sous des formes les plus diverses, la dialogique entre l'ordre, le désordre et l'organisation via d'innombrables inter-rétroactions, est constamment en action dans les mondes physique, biologique et humain. La dialogique permet d'assumer rationnellement l'association de notions contradictoires pour concevoir un même phénomène complexe. La pensée complexe assume dialogiquement les deux termes qui tendent à s'exclure l'un l'autre. Il s'agit de rattacher les parties à la totalité, d'articuler les principes d'ordre et de désordre, de séparation et de jonction, d'autonomie et de dépendance, qui sont en dialogique (complémentaires, concurrents et antagonistes). En somme le paradigme de complexité enjoint de relier tout en distinguant. Un principe de trialogique est à considérer qui consiste à partir de deux éléments en interaction à élaborer une vision synthétique qui est elle même plus que l'association des contraires. Dans la problématique du changement évoquée plus loin, l'état du système existant est à caractériser dans un premier temps, puis par rapport au projet mis en œuvre, ce qu'il convient de définir c'est l'état du système souhaité. La comparaison entre les deux systèmes permet de mettre en évidence des risques de blocage aux interfaces, ce qui nécessite de construire collectivement des trajectoires d'évolution qui ressortent d'un troisième niveau.

L'évolution des organisations.

2.1. Des certitudes vers l'incertain : un siècle d'évolutions

2.2. De la vision « scientifique » à l'éco-organisation

2.3. L'approche par les processus, une réponse possible à la complexité

2.4. L'entreprise en réseau, l'entreprise étendue et les alliances

2.5. Le contexte stratégique particulier de la PME

Le champ de ces travaux s'appuie sur l'évolution de l'organisation et plus particulièrement sur la façon dont les membres de l'organisation appréhendent les évolutions. Il paraît donc opportun de rappeler les grandes lignes de ces évolutions. Les recherches conduites s'instancient dans les PME, présentant quelques particularités qui seront évoquées également.

2.1. Des « certitudes » à l'incertain : un siècle d'évolutions.

Un panorama historique de l'organisation au vingtième siècle nous permet d'affirmer qu'elle est passée de l'illusion des certitudes à la prise de conscience de l'incertain. En combinant les éléments relevant de la théorie des organisations, ceux concernant, les théories de la motivation, en les rapprochant également des pratiques de formation nous pouvons réaliser une synthèse qui nous semble s'appliquer au développement industriel des pays dits « occidentaux ». Nous proposons cette synthèse comme cadre de référence de l'évolution de l'organisation. Le tableau ci-après reprend les principaux courants qui ont élaboré au fil du vingtième siècle les fondements de la théorie de l'organisation :

- les théories administratives et les théories du management scientifique : Taylor (1957), Fayol (1962),
- l'école des relations humaines : Mayo (1949), Lewin (1967), Lykert (1974), Mac Gregor (1969), Maslow (1954) et Argyris (1995), Weber (1971)
- l'approche fonctionnaliste des organisations
- les théories contingentes des organisations et les travaux du Tavistocke Institute
- les apports de Williamson (1975)

Evolution des structures d'entreprise et des modes organisationnels

	1900	1930	1950	1974	2000
Enjeux du marché et de l'environnement	satisfaire les besoins de base	répondre à des besoins différenciés	internationalisation prolifération technologique saturation de la croissance marchés publics	concurrence croissance faible stagnation absence de régulateur nouveaux marchés	Mondialisation Développement Durable lien social Enracinement Local
Critères de compétitivité	faibles coûts rendement	marketing publicité	innovation diversification	valorisation flexibilité	Qualité proactivité, innovation
Caractéristiques de la production	produit unique	gamme diversifiée, production de masse		économie d'échelle spécialisation	production en masse Variété
Organisation	rationalisation de la production contrôle financier		divisions par objectifs planification à long terme	planification stratégique management adaptation à l'environnement	Stratégique prospective stratégique
Fonction prioritaire	fonctionnelle production		opérationnelle marketing	internationale innovation et recherche	duale management compétences clés
Ressources humaines	sans formation un homme, une tâche		analyse des motivations	formation continue	Autonomie sécurité
Management des hommes	supervision, contrôle			association travail en groupe responsabilisation	ressource humaine autonomie/équipe acteur
Niveau culturel des personnels	Sans formation		Formation de niveaux intermédiaires	80% baccalauréat	Attentes fortes de participation
Perception du travail	valorisation de l'emploi industriel			crise de reconnais sance de l'ouvrier	société de loisir Croissance des services
Evolution de la formation	formation sur le poste de travail		développement formation initiale	développement formation continue	formation tout au long de la vie
Vision du client	achète ce qu'il trouve		Exige la qualité du produit	Exige le respect des délais	Exige service, responsabilité sociale, responsabilité environnementale
Actionnariat	Patron = propriétaire	Ouverture du capital	Appel à la bourse	Instabilité boursière	Fluctuations incessantes
Communication	Information descendante		Information descendante+ ascendante	Information et communication	Transversalité et Ntic

Figure 1: historique de l'organisation

2 .2 De la vision « scientifique » à l'éco-organisation.

Edgar Morin (1980) a exprimé ainsi la relation complexe (c'est-à-dire à la fois complémentaire, concurrente et antagoniste) existant entre "autos" et "oïkos", entre l'autonomie d'organisation de tout système vivant et sa dépendance vis-à-vis de son environnement. Le processus d'auto-organisation dépend constamment de l'extérieur, de l'environnement, d'où le système en question puise l'énergie ou la matière nécessaire à son organisation. Donc, le processus d'auto-organisation est tributaire d'un processus d'importation de la matière/énergie. Etant donné que la matière/énergie provient de l'environnement (écosystème), le processus d'importation prend le nom de processus éco-organisateur. L'auto-organisation est un processus permanent et sans repos. Il a conçu le concept d'auto-éco-organisation pour caractériser le genre d'organisation qui importe en permanence de la matière/énergie de son environnement pour son maintien. L'auto-éco-organisation est la conjonction nécessaire et irréductible des interactions de deux niveaux d'organisation (vivante) : le niveau interne (auto-organisation) et le niveau externe (éco-organisation). On peut dire que l'autonomie de toute organisation productrice-de-soi est dépendante. Cela revient à dire qu'il n'existe pas d'organisation autonome stricto sensu.

La relation auto-écologique part de l'asservissement mutuel à l'association, de l'aliénation mutuelle à l'interdépendance solidaire, de l'exploitation mutuelle à l'échange. Elle exprime le lien inséparable entre indépendance et dépendance. Elle montre que les termes d'autonomie, indépendance, liberté et les termes de dépendance, asservissement, aliénation sont également insuffisants et incertains à rendre compte de la relation entre l'être vivant et la nature qui l'environne. D'où la nécessité de les associer pour concevoir leur relation. Plus autonome, il est moins isolé. Il a besoin d'aliments, de matière / énergie, mais aussi d'information, d'ordre. L'environnement est du coup à l'intérieur de lui et, (...), il joue un rôle co-organisateur. Le système auto-éco-organisateur ne peut donc se suffire à lui-même, il ne peut être logique totalement qu'en introduisant, en lui, l'environnement étranger. Il ne peut s'achever, se clore, s'auto-suffire".

Le tableau qui précède (figure 1) reprend les grandes tendances ayant marqué l'évolution des organisations, chaque organisation suit bien entendu une courbe d'évolution qui lui est propre et ne répond pas forcément d'une façon formelle à ce tableau. Les travaux de Henry Mintzberg 1999), considèrent en effet que le niveau d'évolution de l'organisation et à corréler avec sa typologie. Dans son voyage au centre des organisations, ce dernier a modélisé la complexité de l'organisation. Pour lui toute organisation comporte cinq éléments récurrents : des opérateurs,

une ligne hiérarchique, une technostructure, des supports logistique, ainsi qu'une idéologie, influencés par l'environnement extérieur constitué des différents publics de l'organisation (Clients, propriétaires, gouvernements, etc.). Différents mécanismes de coordination régulent l'organisation (ajustement mutuel, supervision directe, standardisation des procédés, standardisation des résultats, standardisation des qualifications et des normes). Les évolutions de l'organisation sont reliées à son âge et à sa taille, à son système technique, et au pouvoir qui s'exerce en son sein. Il dresse ainsi une typologie des organisations.

Organisation	**Structure**	**Contexte**	**Stratégie**	**Avantages/inconvénients**
Entrepreneuriale	Simple, informelle Supervision directe	Environnement simple et dynamique, leadership charismatique	De type visionnaire, malléable aux positions du leader	Flexibilité et adaptabilité, fragilité car reposant sur un seul individu Enthousiasme et motivation des salariés
Mécaniste	Bureaucratie centralisée, formalisation logistique importante pour réduire l'incertitude	Environnement simple et stable, Organisation de grande taille et âgée, contrôle interne	Planification longues périodes de stabilité interrompues par des révolutions stratégiques	Efficacité, cohérence, mais difficultés de coordination, problème d'adaptation
Divisionnalisée	Divisions fondées sur le marché, autonomes, parfois à configuration mécaniste	Marchés diversifiés	Stratégies définies par le siège	Répartition du risque, proximité avec le marché, mais problème du coût de l'innovation
Professionnelle	Dépendante de la formation de standards de qualification	Complexe Système technique simple Organisation mécaniste	Stratégie d'ensemble stable mais en réalité constamment changeante	Problèmes de coordination, difficulté à évoluer.
Innovatrice	Adhocratie fluide, ajustement mutuel, structure matricielle	Complexe et dynamique	A base d'apprentissage Emergente	Combine plus de démocratie avec moins de bureaucratie
Missionnaire	Riche système de valeurs	Taille restreinte des unités		Partage de valeurs, identification

Figure 2 : la typologie des organisations selon Mintzberg

Le dilemme fondamental de l'élaboration de la stratégie réside dans le besoin de réconcilier les forces de la stabilité et celles du changement - d'une part concentrer ses efforts et en tirer une efficacité maximale mais d'autre part, adapter et maintenir l'action courante entreprise en face des changements externes de l'environnement. Pour gérer une stratégie, il faut donc savoir modeler ensemble, pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement. Les managers peuvent avoir à vivre la stratégie dans le futur mais ils doivent la comprendre à travers le passé.

2.3. L'approche par les processus, une réponse possible à la complexité.

La notion de processus occupe aujourd'hui une place centrale dans les politiques actuelles des entreprises. L'extension de la démarche qualité à toute l'entreprise a mis en évidence les limites d'une organisation trop cloisonnée, la non-qualité résidant souvent *in fine* dans la mauvaise coordination entre fonctions. Le processus est le lieu où la firme traduit ses intentions en actions et combine ses ressources et compétences en vue d'obtenir un avantage concurrentiel. C'est par des processus que l'entreprise crée de la valeur pour des clients externes qui assurent sa survie et son développement. C'est enfin, l'organisation fondée sur les processus qui, par son ouverture sur l'extérieur et la mobilisation des énergies dans l'action, offre le meilleur potentiel d'apprentissage. Ces processus sont parfois répétitifs et stables. Ils sont parfois au contraire exceptionnels et éphémères, et prennent alors la forme de projets. Le concept de processus a été défini par de nombreux auteurs. C'est un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou *output* ayant de la valeur pour quelqu'un (un client interne ou externe). Les menaces et opportunités offertes par l'environnement actuel des entreprises ont fait émerger les processus et les projets comme formes privilégiées de l'action pour les entreprises. La coopération " transversale", inter-métiers ou inter- services, agencée par processus ou par projet, est la traduction opérationnelle ou structurelle de stratégies visant à obtenir des avantages concurrentiels en termes de qualité et d'innovation dans des environnements complexes et turbulents où des capacités d'adaptation ou d'anticipation rapides sont indispensables pour s'affirmer face aux concurrents. (C'est ce qui s'exprime à travers le modèle qualité chaîne et trame issu de la communication donnée à Prague 1991 : la qualité un changement facile ?)

2.3.1. L'émergence de structures transversales

La transversalité ou la primauté des processus par rapport aux fonctions est apparue dès l'instant où des besoins de coordination latérale l'ont emporté sur les bénéfices générés par la spécialisation des fonctions et des individus. Sans chercher à dater l'apparition des préoccupations transversales dans les organisations, on peut noter que celles-ci se sont développées, semble-t-il, dans le domaine de la qualité et de la gestion des flux avant de concerner l'innovation et le processus de réponse aux besoins du marché.

2 .3.2. La démarche qualité ou la maîtrise des processus

L'évolution de la démarche qualité met bien en évidence le passage d'une vision statique et fonctionnelle à une approche plurifonctionnelle, processuelle et dynamique. La qualité est d'abord perçue comme un attribut des produits au cours ou à l'issue des opérations de production. Elle ne concerne que la production. En sont exclus les différents services que l'entreprise se rend à elle-même ou à ses clients ainsi que les fonctions non directement productives. La qualité peut s'obtenir soit par élimination ou recyclage des produits non conformes aux spécifications, soit par l'absence de non conformité et la diminution de la non qualité. Puis, des soucis de prévention de la non-qualité vont inciter les producteurs à se préoccuper du contrôle de processus pour vérifier l'évolution des paramètres caractéristiques de ces derniers et agir avant que des dérives ne compromettent le niveau de qualité. Le besoin s'impose alors de définir formellement les processus mis en œuvre de façon à en contrôler les états et à comprendre les relations de causalité entre paramètres caractéristiques des processus et niveau de qualité. La démarche préventive est d'emblée processuelle. L'assurance d'obtenir dans le futur un niveau de qualité au moins égal à celui obtenu dans le passé implique qu'aucune dégradation n'affecte les processus qui ont permis d'obtenir le niveau actuel. Les expérimentations visant à améliorer les processus devront être rigoureusement contrôlées.

La démarche qualité devient plurifonctionnelle en traitant de qualité totale. Toutes les fonctions sont concernées. Tous les *"outputs "* des différentes activités de l'entreprise sont soumis à la démarche qualité. Tous les processus susceptibles d'engendrer de la non-qualité (c'est-à-dire tout !) font l'objet d'une démarche préventive d'analyse, de formalisation et d'expérimentation contrôlée. On s'aperçoit que la non-qualité apparaît fréquemment aux interfaces entre fonctions. La non-qualité en production résulte, par exemple, d'une mauvaise interface entre production et R&D. Ce ne sont pas seulement les processus internes aux fonctions qu'il faut mettre sous contrôle mais également les processus transfonctionnels. Le concept d'organisation transversale fondé sur des processus transfonctionnels, formalisés et finalisés trouve son origine dans la genèse de la démarche qualité.

2.3.3. Les processus de production "allégés"

Depuis que la production existe, les producteurs gèrent des processus, c'est-à-dire des ensembles d'activités et de ressources liés de façon séquentielle. Mais, alors que le fordisme et le taylorisme se sont traduits par une décomposition des processus productifs en opérations élémentaires simples et indépendantes les unes des autres, le toyotisme impose une vision globale

des processus productifs qui intègrent des opérations interdépendantes et qui s'élargissent pour englober, en amont, les processus d'approvisionnement et de conception et, en aval, ceux de distribution et de service aux clients. Chaque opération est liée à celle qui la suit dans une relation de client à fournisseur. Les processus productifs sont rigoureusement formalisés. Chaque opérateur doit connaître parfaitement son rôle. Pour Taiichi Ohno (1989), qui fut le précurseur des spécialistes actuels du "*business process reengineering*", "définir des standards opératoires et les enseigner aux opérateurs constitue des responsabilités primordiales de la maîtrise dans une usine, au même titre que, dans une équipe sportive, c'est la responsabilité de l'entraîneur de former les joueurs à la maîtrise des gestes techniques élémentaires «. Mais cela ne suffit pas. Il faut définir le rôle de l'équipe qui ne se réduit pas à la somme des rôles individuels. Lorsque chaque phase d'un processus de production est prise en charge par un groupe au lieu de l'être par un seul individu, l'entraide mutuelle, l'apprentissage croisé et la flexibilité se développent. Ohno avait découvert les vertus de la polyvalence et de l'organisation en groupes de travail p1urifonctîonneIs bien avant que les Occidentaux ne s'en emparent et que cela devienne un des traits marquants des organisations transversales.
Les processus "allégés", hérités des expériences de Ohno, présentent des caractéristiques que l'on retrouve, à des degrés divers, dans les organisations transversales. Les processus sont formalisés et confiés à des groupes plurifonctionnels. Chaque individu ou groupe réalise les opérations qui lui sont confiées en respectant scrupuleusement les standards opératoires en vigueur. Mais il met ses compétences, son intelligence et sa créativité au service de l'amélioration des processus dont il a la charge ou dont il a connaissance. Ainsi, le système productif progresse-t-il en fonction des objectifs assignés par l'entreprise et conformément aux compétences et valeurs des membres de l'organisation.

2.3.4. L'approche en termes de valeur

Les actions entreprises par une organisation doivent être valorisées par un partenaire extérieur : le client. Dans ses acceptions extrêmes, le concept marketing met l'entreprise au service ou sous la dépendance de ce dernier. Mickaël Porter (1998) s'engage dans la même direction lorsqu'il présente la chaîne de valeur comme le moyen d'obtenir un avantage concurrentiel dans une industrie. Les activités créatrices de valeur sont celles qui contribuent à la satisfaction du client en lui offrant des avantages en termes de différenciation ou de coûts. Le concept de chaîne de valeur composée de multiples activités contribuant à créer de la valeur pour un client externe est voisin du concept de processus. Le processus logistique, allant du fournisseur au client, fait

partie des processus fondamentaux qui mettent en œuvre des ressources et compétences multiples et dont chaque activité contribue à des objectifs de services à des clients externes. Il est intéressant de noter la représentation transversale qu'en donne Porter sous la forme d'une flèche dont la cible serait le client ! Bien que présenté différemment, le processus d'innovation, placé dans les activités de support par Porter, peut être défini dans les mêmes termes.

2.3.5. Les processus d'innovation et la gestion du temps

La rapidité de développement des produits nouveaux est devenue, une arme concurrentielle redoutable. Pour réduire la durée du cycle d'innovation, on agit sur le processus d'innovation en plaçant les activités de développement en parallèle plutôt qu'en série. On met en place des organisations transversales par projet pour intensifier les échanges d'informations dès les premières phases du projet et pour augmenter l'efficacité des mécanismes d'intégration et de coordination entre spécialistes. On dote l'équipe projet d'une grande autonomie par rapport aux grandes fonctions verticales (marketing, production, R&D). Le principe de transversalité est mis au service d'une meilleure gestion du temps comme dans les systèmes industriels " allégés " fonctionnant en "juste-à-temps ".

2.3.6. La maîtrise de la complexité

Pour les entreprises, la montée de la complexité a de nombreuses causes multiplication des produits et des marchés, développement du " sur mesure ", prolifération des technologies nouvelles, rétrécissement des spécialités, instabilité de l'environnement, etc. Faire face à la complexité implique de décentraliser le pouvoir de contrôle le plus près possible des compétences nécessaires pour prendre des décisions et de multiplier les centres de décision autonomes. On retrouve là le principe de subsidiarité qui apparaît comme l'une des caractéristiques des organisations transversales.

2.3.7. La mise en œuvre de la stratégie dans les processus

La firme combine des ressources et compétences au sein de processus en vue de créer de la valeur. Tous les processus ne sont cependant pas stratégiques. On dira que les processus stratégiques sont créateurs de valeur et visent à modifier les conditions d'insertion de la firme dans son environnement en exploitant des ressources et des compétences qui, sous certaines conditions, sont susceptibles de générer des avantages compétitifs durables.

2.3.8. Processus, ressources, compétences, performances

Un processus mobilise différents types d'objets matériels ou immatériels des machines, des bases de données, de l'espace, le temps de travail des individus, leur énergie et leurs efforts. Ces objets ne deviennent des ressources qu'à partir du moment où ils sont mobilisés par un processus pour remplir une fonction déterminée. Aucun objet n'est en soi une ressource. Il le devient par la grâce des processus qui le mobilisent et le mettent en relation avec d'autres objets-ressources. Combiner des ressources utilement dans des processus exige des compétences. La compétence est définie comme aptitude à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action détermine : "La compétence n 'est pas un état ou une connaissance possédée". Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un sa voir faire. Il n 'y a de compétence que de compétence en acte. La compétence ne réside pas seulement dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources. Le concept de compétence désigne une réalité dynamique, un processus. La compétence fait ses preuves dons l'action et conduit à la performance.

La valeur créée par un processus ne résulte pas de la consommation d'un certain nombre de ressources prises indépendamment les unes des autres mais du déploiement organisé et planifié de combinaisons de ressources, d'ajustements dans le temps, c'est-à-dire de compétences d'assemblage, de coordination, de synchronisation, de mise en œuvre, d'adaptation. La compétence ne se résume en aucun cas à la combinaison de ressources à laquelle elle fait appel : il ne suffit pas de disposer des ressources pour pouvoir mettre en œuvre le processus. La compétence est, du fait de son historicité et de sa contextualité, un concept de nature pragmatique et contingente. Elle n'existe qu'en situation. La compétence est donc indissolublement liée à l'action et donc aux processus :

- l'action passée actualisée sous forme d'expérience ;
- l'action présente qui révèle et valide la compétence, et expérimente pour générer des compétences futures ;
- l'action future actualisée sous forme de projet.

2.3.8. Création de valeur et processus stratégiques

Le processus ou le projet sont une forme d'organisation qui met l'entreprise en relation avec l'environnement. " La *vision en termes de processus est le regard jeté sur le système d'activités à partir du résultat fourni, du client, du besoin satisfait* ". Le processus traduit les besoins du client ou plus généralement les exigences de l'environnement, telles que perçues par l'entreprise, dans tous les méandres de l'organisation. La logique de processus est celle qui agence les activités de la firme selon une logique de création de valeur, répondant ainsi à une définition de Jean Charles Martinet (1983) : "... des actions toujours locales, mais susceptibles de produire une œuvre globalement viable et cohérente ".

Les processus stratégiques remplissent deux conditions :

- **Ils sont critiques :** ils ont un impact significatif sur une performance stratégiquement sensible. En d'autres termes, ils peuvent contribuer à saisir une opportunité environnementale ou à parer une menace environnementale.
- **Ils sont durablement créateurs de valeur :** pour que les avantages comparatifs obtenus soient durables, il faut que les processus critiques qui les génèrent ne soient pas substituables ou accessibles sur un marché, qu'ils soient rares et difficiles à imiter.

Un processus critique sera stratégique s'il est difficile de lui trouver un substitut facilement accessible ou si on ne peut atteindre les mêmes résultats par un autre ensemble de processus plus aisé à maîtriser. Par exemple, le processus de développement interne de nouveaux produits ne sera source d'un avantage comparatif pérenne que s'il n'est pas remplaçable par un réseau de sous-traitants également accessible aux concurrents. Un processus critique sera stratégique s'il est rare et difficile à imiter. Cette qualité peut provenir des ressources ou des compétences mobilisées dans les processus. Les ressources, " objets " matériels ou immatériels (équipements, personnel, savoirs théoriques formels), *a priori* échangeables, éventuellement sur un marché, n'ont en général pas de propriétés intrinsèques qui en interdisent la transférabilité. En revanche, les compétences sont fondées sur une expérience historique, un contexte social et culturel particulier, toutes choses difficiles à reproduire ailleurs et à un autre moment. La nature collective de la compétence, qui met en jeu des caractéristiques historiques, sociales et relationnelles, la rend plus difficile à imiter que la ressource, autonome et indépendante. Il ne suffit pas de débaucher un ou deux spécialistes pour s'emparer d'une compétence collective. Fonder des avantages comparatifs durables sur la maîtrise d'un processus particulier fera donc

plus fréquemment appel à la construction d'une compétence peu transférable qu'au monopole d'une ressource, difficile à pérenniser dans un environnement concurrentiel. C'est la répétition, l'expérience, les savoir-faire, les ajustements mutuels formels et informels, conscients ou inconscients, les automatismes comportementaux individuels et collectifs, les scénarios répétitifs assimilés en routines collectives, les langages spécifiques qui fonderont le Juste-A-Temps inimitable de l'entreprise.

L'avantage comparatif se construit sur un ensemble de compétences individuelles et collectives concrétisées dans un processus d'action (débordant parfois les frontières de l'entreprise) dont elles sont inséparables.

2.3.10 Les organisations apprenantes fondées sur des processus

Selon les nombreux auteurs qui traitent de ce sujet, les organisations apprenantes sont flexibles, ouvertes, communicantes, créatives, globalisantes, intégrées.

Certaines organisations apprennent mieux et plus que d'autres. Certaines exploitent les savoirs qu'elles génèrent de façon plus efficace que d'autres. Les organisations apprenantes s'efforcent de réussir sur ces deux dimensions, parfois contradictoires. Les structures fonctionnelles ont été conçues pour recevoir et développer de l'expertise dans un domaine fonctionnel. Ce sont des structures fondées sur des savoirs spécialisés qui facilitent le développement et l'accumulation de ce type de savoir. Elles sont cependant accusées de rétention des savoirs et de fermeture sur l'environnement. Les structures multi-divisionnelles sont plus ouvertes sur l'environnement mais partagent mal les savoirs acquis entre les divisions. Elles ne sont ni communicantes, ni globalisantes.

Les structures fondées sur les projets et processus paraissent les plus susceptibles d'apprendre et de générer des progrès continus. Elles sont, en effet, ouvertes sur l'extérieur puisque leurs actions visent des objectifs externes à elles-mêmes. Elles globalisent les contributions de chaque individu ou groupe en les associant dans un processus commun de création de valeur. Elles sont communicantes puisqu'elles reposent sur des mécanismes d'échange et de coordination de ressources et de compétences. Elles sont flexibles lorsque composées d'entités plurifonctionnelles dotées de larges pouvoirs de décision pour s'adapter à des perturbations non anticipées.

2.3.11. La gestion par les processus

La gestion par les processus est une démarche technique. La "boîte à outils " de la gestion par les processus est composée d'outils hérités des ancêtres de la gestion par les processus : outils de gestion de la qualité, du "juste-à-temps ", méthodes héritées des pratiques du développement simultané et de la gestion des processus industriels " allégés ". A ces outils bien connus sont venus s'ajouter ceux qu'offrent les technologies de l'information. Les bases de données relationnelles permettent d'organiser l'information de façon à fournir à tous les acteurs d'un processus donné des informations non redondantes et actualisées en permanence. Les réseaux offrent des moyens de coordination efficaces et peu coûteux qui assurent une grande rapidité de circulation d'information et une bonne proximité entre acteurs même physiquement éloignés. La gestion par les processus est une démarche organisationnelle. Pour garantir leur pérennité et leur efficacité, les transformations des processus stratégiques doivent être inscrites dans l'organisation. Gérer par les processus consiste, en général, à introduire des structures matricielles où des responsables de processus sont chargés de coordonner les actions des fonctions ou divisions contribuant aux processus considérés. Le rôle et les pouvoirs des structures de coordination latérale doivent être définis avec soin. Dans sa forme minimale, cette structure comporte une coordination fonctionnelle de processus mais chacun des acteurs dépend hiérarchiquement d'une fonction (marketing, production, personnel, etc.) ou d'une division (produits, marchés). Dans sa forme transversale, ou forme maximale, cette organisation regroupe des unités opérationnelles qui dépendent hiérarchiquement d'un responsable de processus. Ces unités tirent leurs ressources de fonctions ou divisions qui n'ont pas de responsabilités opérationnelles. La gestion par les processus est une démarche politique. Elle suppose, en général, des changements de grande ampleur qui doivent être impulsés par les dirigeants de l'entreprise et acceptés par une coalition dominante au sein de celle-ci. Pour préparer ces changements, une démarche participative s'impose. Dans une première phase, les dirigeants fixent les objectifs stratégiques. Des groupes internes, éventuellement assistés de consultants, analysent les processus et identifient ceux qui sont stratégiques. Les conclusions de cette première phase sont largement diffusées dans l'organisation pour obtenir une large adhésion. Dans une seconde phase, on procède à l'analyse fine et à la redéfinition des principaux processus stratégiques. Pour stimuler la créativité des groupes de travail, on leur propose de concevoir des " concepts de processus " en ignorant les contraintes organisationnelles susceptibles d'expliquer la

configuration des processus existants. C'est au cours de cette phase que sont intégrées les technologies de l'information. Comme à l'issue de la seconde phase, les concepts de processus doivent faire l'objet d'un consensus large avant d'être intégrés dans les structures de l'entreprise. Dans une troisième phase, on définit les structures de la gestion par les processus ; spécifications des processus, critères de performances, modalités de contrôle, rôles et pouvoirs de chaque entité organisationnelle. Ces structures sont conçues pour assurer le progrès continu des processus reconfigurés. Avant future remise en cause radicale...

2.4. L'entreprise en réseau, l'entreprise étendue et les alliances.

L'alliance d'entreprises constitue une réponse possible à la complexité en particulier pour les PME dont les ressources internes sont limitées à la fois par leur taille et leur capacité d'autofinancement. « Un réseau est un ensemble de moyens (« infrastructures ») et de règles (« info structures ») permettant aux acteurs qui y ont accès d'entreprendre et de mener à bien des projets communs dès lors que ceux-ci sont conformes aux attentes et usages communs (« info culture ») du réseau ». Le rapport de recherche GRECO II présente une typologie détaillée de tous les réseaux existants.
Les attributs clés d'une démarche orientée réseau sont les suivants :

- objectifs partagés
- compétences partagées
- travail en commun
- décisions prises en commun
- homogénéisation des plannings et des priorités
- mise en commun de la responsabilité, du pouvoir et de la confiance
- système commun d'incitation et de récompense

Le réseau suppose l'idée de partage et de confiance. Le maillage favorise la transversalité et contribue à fortifie les hommes et les organisations en créant plus d'échanges et plus d'activités que la somme des acteurs isolés. Le principal problème de management d'une entreprise en réseau est la gestion des interdépendances entre la formulation des stratégies, le développement des compétences, le développement des technologies, et les systèmes de gestion des ressources humaines. Le réseau déploie les processus à l'extérieur de l'organisation.

2.5 Le contexte stratégique particulier de la PME

Les études conduites concernent des entreprises de sous-traitance dont l'environnement a basculé avec les exigences nouvelles des donneurs d'ordre et l'effet de la mondialisation. Les évolutions technologiques, les perturbations politico-économiques les ont placées dans un contexte mouvant où s'écroulent aujourd'hui les « certitudes » d'hier et où certains comportements cessent d'être pertinents au profit d'autres qui sont à inventer. Ces entreprises se sont trouvées devant un bouleversement fondamental de leur système de relations clients. En effet, leur position de sous-traitants les avait placées dans une sécurité illusoire dans laquelle prévalait les valeurs techniques au détriment des stratégies commerciales qui caractérisent les entreprises fabriquant des produits visant directement le client final. L'écroulement de certains marchés et la modification de la relation client a mis fin aux certitudes. Les stratégies à long terme sont rapidement mises à mal au profit de stratégies tâtonnantes (Avenier, 1997). Une stratégie tâtonnante apparaît comme combinant émergence et délibéré, le délibéré étant entendu au sens de la rationalité procédurale et s'exprimant plus particulièrement sous la forme d'une dialectique continuelle fins/moyens rapportés à leurs contextes. La conception/mise en acte d'une stratégie tâtonnante repose sur des interactions récursives entre réflexion et action stratégiques aux différents niveaux d'organisation et entre ces niveaux, ces interactions étant conçues de façon à favoriser « l'émergence de délibéré », c'est-à-dire l'émergence de projets délibérés. Une stratégie tâtonnante est caractérisée par la possibilité de va et vient multiples, entre vision stratégique et action stratégique aux différents niveaux de l'organisation et même entre les niveaux.

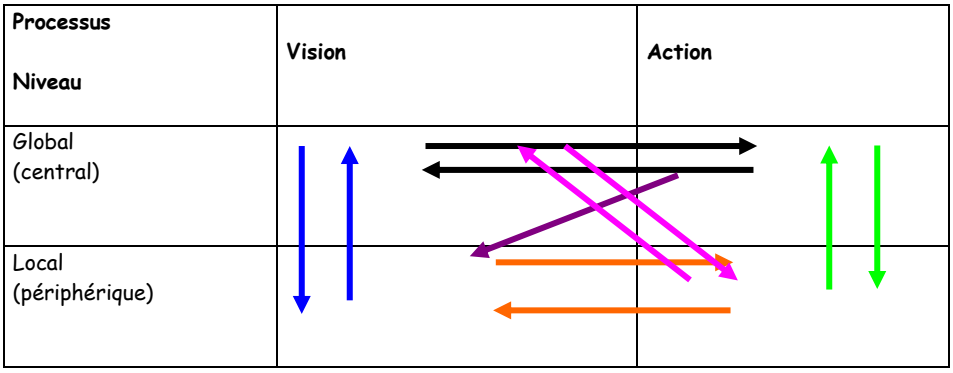


Figure 3 : les interactions dans le cas de la stratégie tâtonnante

La stratégie tâtonnante, parce qu'elle est fondée sur de multiples dialectiques et de multiples interactions récursives entre niveau global et niveau local, apparaît comme un référentiel utile en milieu complexe, qu'il s'agisse de co-construire une vision stratégique globale partagée compatible

avec des stratégies locales congruentes à une vision stratégique globale partagée. Elle s'accorde mal avec la focalisation sur le contrôle que l'on observe dans le paradigme hiérarchique. Une stratégie tâtonnante peut pourtant être mise en œuvre dans une organisation hiérarchique : en reconnaissant l'autonomie des unités, en mettant en place un système d'information organisationnel, en créant de multiples lieux de débat et d'échanges entre les membres de l'organisation, en instaurant éventuellement un processus d'élaboration de plans stratégiques accompagné d'une évaluation chemin faisant menée conjointement par des responsables du niveau global et des responsables des niveaux locaux, et d'une incitation à l'égard de chacun à reconsidérer à chaque nouveau pas prévu dans le plan qui le concerne, la pertinence de ce pas.

Synthèse : De nouvelles coordinations.

L'évolution de l'organisation change les modalités de la relation avec le client. La verticalité laisse la place à l'horizontalité, le client devient pilote des processus dans la mesure où il émet des exigences en terme de qualité, de coûts et de délais. Ce qui se traduit directement dans l'organisation interne en terme de processus de fonctionnement et en terme de régulation. La mondialisation exacerbe la concurrence, raccourcit les délais et implique des ajustements rapides et efficaces. Les coordinations de type procédural en vigueur dans les entreprises à forte organisation verticale laissent la place à la flexibilité. Cette souplesse s'appuie sur un apprentissage collectif qui déploie le contrôle et qui décentralise les décisions. Les régulations entre les niveaux hiérarchiques et entre les métiers deviennent indispensables de même que l'optimisation de la gestion des interfaces. L'organisation apprenante devient un lieu de partage impliquant des coordinations de compétences à l'intérieur de l'organisation. La démarche d'amélioration de la qualité par le biais de la relation client fournisseur interne a insisté sur la nécessité de travailler ensemble et non plus d'une façon isolée ignorant les tâches amont et les tâches aval. Après avoir donné naissance à des groupes de résolution de problèmes à l'intérieur d'un service, elle a lancé la dynamique interservices dans les groupes de résolution de problèmes transversaux. Il lui est nécessaire également dans le cas de l'entreprise étendue de coordonner les compétences inter organisationnelles. Les démarches d'alliances sont en effet le plus souvent fondées sur le partage de compétences avec une autre firme, ou sur la recherche de compétences complémentaires. (Greco 1). Par delà le partage de compétences, les ajustements interne externes passe par des modalités de mise en application cohérents. Les alliances inter organisationnelles sont facilitées par la pratique de la démarche qualité préalablement (la

problématique de la qualité dans les groupements d'entreprises,1999), cela crée en effet une sorte de communauté de pratiques dans laquelle, les mots évoquent les mêmes réalités et les modes organisationnels sont voisins. Quelles que soient les situations auxquelles elle se trouve confrontées l'organisation se présente comme un système composé de sous-systèmes interagissant les uns avec/contre les autres, comprendre la réalité de ce système pour le faire évoluer est la première étape, le cœur de cette évolution étant l'individu, quelle que soit sa place, il est ensuite pertinent de comprendre comment il fonctionne. Le système organisationnel peut être présenté comme suit dans la figure 4.

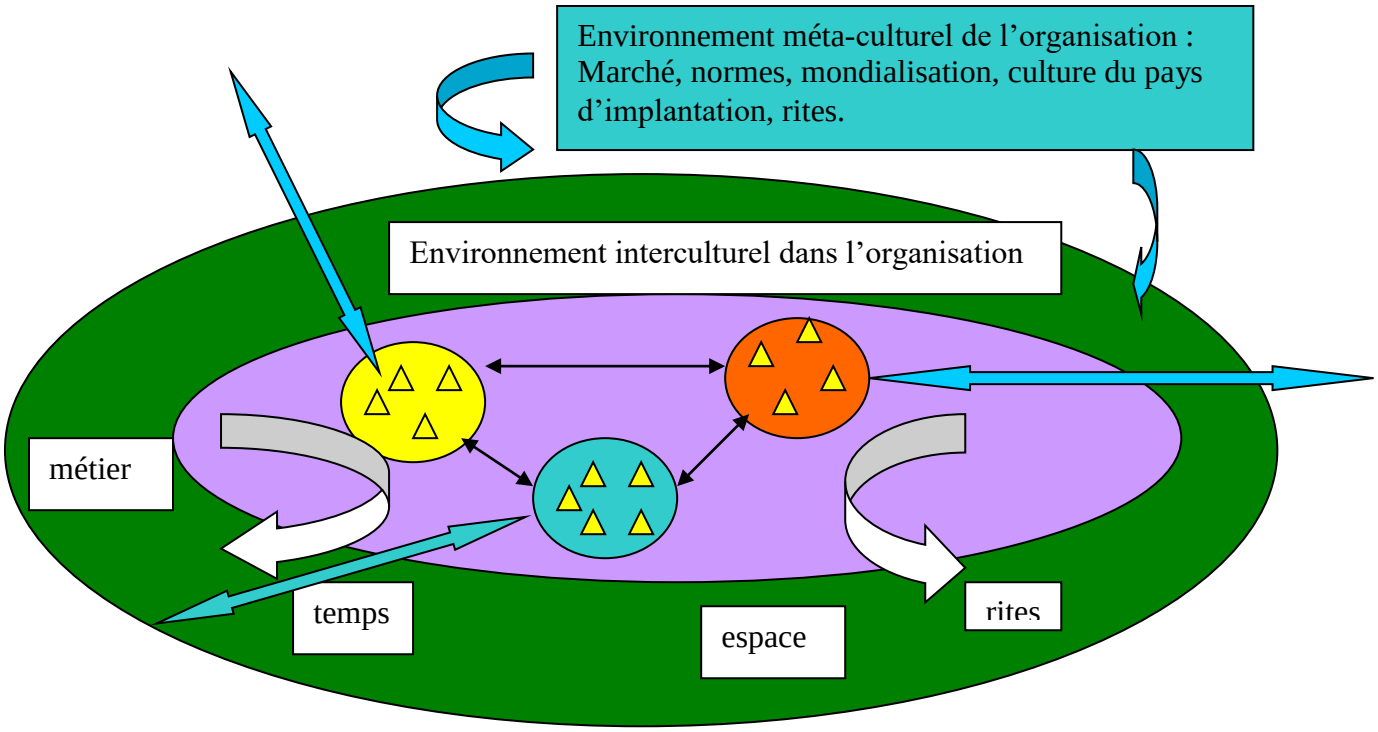


Figure 4: le méta-système de l'entreprise

Les interactions, symbolisées par des flèches sont évidemment dynamiques et fluctuantes. Créer du lien entre elles passe par un certain nombre d'outils que nous avons évoqués, mais elles sont centrées autour de l'évolution même de l'individu à sa capacité à s'inscrire dans le changement. Les chapitres suivants montrent comment la communication, la compétence et la confiance peuvent être des supports de la dynamique organisationnelle.

Le changement organisationnel

3.1. Quelques rappels concernant le changement

3.2. Les effets du changement

3.3. Comment initier le changement

3.4.Associer les acteurs à la modélisation du système dans lequel ils agissent

La partie précédente a montré que l'évolution de l'organisation comportait des composantes de niveau différent. Pendant longtemps, le problème du changement organisationnel n'apparut pas comme un problème en soi, qui méritât l'attention des théoriciens des organisations et du management. Il est permis de penser qu'il est devenu une préoccupation centrale, parce qu'il devenait nécessaire de comprendre pourquoi les nouveautés étaient si difficiles à mettre en œuvre. Progressivement il est devenu un thème fréquemment abordé dans la littérature concernant l'entreprise, aussi bien par les sociologues, les psychologues, les ethnologues que les sciences de gestion ou la « science » du management. Et ce surtout depuis les années 80... La question du changement a fortement évolué au cours des deux dernières décennies. On a pu longtemps circonscrire le problème de la modernisation, de la revitalisation, de la restructuration, à une organisation dont les frontières permettaient clairement de cerner un dedans et un dehors. Aujourd'hui, les organisations entretiennent avec leur environnement des relations osmotiques tellement diversifiées et denses, qu'elles courent le risque d'homogénéisation avec le milieu extérieur. Le problème aujourd'hui est paradoxalement autant un problème d'identité que de changement. Le problème stratégique est devenu celui des compétences requises et créatrices de valeur. Ces compétences conditionnent les réponses en terme de structures et de gestion des ressources humaines, et appellent une révolution de l'intelligence, qui dépasse de beaucoup les aspects culturels.

Avant d'aborder les éléments qui supportent la dynamique de l'organisation, il paraît opportun de fixer le cadre théorique concernant le changement en tant que déclencheur de la dynamique organisationnelle.

3.1. Quelques rappels concernant le changement

3.1.1 Un terme polysémique aux connotations parfois contradictoires.

En s'appuyant sur une analyse sémantique, (Larousse, Axis, etc.), changer peut être synonyme d'améliorer ce qui existe déjà. Dans ce cas, là où les modifications proposées seront de faible nature, elles seront partielles et ne transformeront les pratiques existantes que de manière fragmentaire. La rupture sera limitée puisque à côté des usages nouveaux et inconnus coexisteront les agissements anciens et connus. Par ailleurs, changer peut signifier supprimer totalement certaines habitudes. Rompre complètement avec ce qui se faisait et cela de façon radicale et sans appel. Ce deuxième type de changement, plus violent, provoque des remises en cause profondes. Changer c'est aussi remplacer ce qui est obsolète par une nouveauté qui remplira les mêmes fonctionnalités. Dans ce cas, deux attitudes sont possibles. Satisfait des

services rendus par un produit connu, on se contentera de se procurer le produit identique ou alors on en profitera pour voir si le marché ne comporte pas un éventail de produits qui offriraient des services supplémentaires. Changer c'est aussi corriger, c'est-à-dire prendre conscience qu'il est possible d'améliorer, mais également de réformer, c'est-à-dire de décider qu'une pratique devient inutile. Le changement peut être un revirement total, ou au contraire un simple remaniement.

Le terme changeant est donné comme équivalent à des adjectifs chargés de connotations négatives comme : variable, incertain, inconstant, capricieux, transitoire, éphémère, versatile, lunatique, instable, flottant, indécis, mouvant, louvoyant. Le nom changement est associé à des termes tout aussi négatifs comme : inconstance, caprice, mais en même temps il est loisible d'observer que le changement est à la fois l'équivalent d'une modification progressive et également d'une transformation brutale. Dans le premier cas, il est synonyme de : évolution, renforcement, conversion, progression, renouvellement dans le deuxième, il est synonyme de : révolution, renversement, revirement, mutation. Le point commun de toutes ces définitions est le passage d'un état à un autre, ce passage peut se réaliser dans la continuation de ce qui se faisait précédemment ou au contraire dans l'abandon total de ce qui précédait au profit de quelque chose de totalement nouveau. Il nous paraît essentiel de souligner qu'une certaine contamination négative provenant de l'adjectif a tendance à envahir le nom. En effet, le changement est souvent perçu négativement. Changer pour certains, c'est reconnaître qu'on s'est trompé, l'erreur dans nos cultures est encore largement assimilée à la faute, ce qui engendre un sentiment de culpabilité. Changer c'est parfois hésiter. C'est donc ne pas maîtriser complètement une situation qui comporte une certaine zone d'incertitude. " le changement est l'ensemble des mécanismes permettant la transformation lente des sociétés et non leur reproduction. Le changement social est l'ensemble des modifications profondes d'une société, on en voit les conséquences sur ses normes, ses valeurs et ses produits culturels. Il suppose la mobilité du statut de l'individu". (Pemartin 1987)

Tout changement suppose donc une modification soit de manière d'être, soit de manière de penser, soit de manière d'agir ou les trois conjointement. Les mots clés utilisés comme synonymes du changement évoquent toute une gamme de situations : mutation, rupture, évolution, variation, adaptation, innovation qu'il est pertinent de prendre en compte à travers des outils de diagnostic. Le changement peut apparaître comme un avantage concurrentiel indéniable pour la firme et comme un désavantage majeur pour les salariés qu'elle emploie, ce qui est particulièrement vrai

lors de sauts technologiques, qui suppriment des emplois devenus obsolètes parce que les produits antérieurement fabriqués sont supprimés. (le marché de la photographie en est l'exemple flagrant)

3.1.2. Une adaptation naturelle mais un frein au changement. Des niveaux de changement

Humberto Maturana et Francisco Varela (1994), rappellent que biologiquement l'être vivant évolue naturellement par autopoïèse . Ils proposent quatre classes de changements :

- Changement d'état (pas de changement de l'organisation)
- Changement destructif (perte d'organisation, donc d'identité et de classe)
- Perturbation (interaction de l'extérieur produisant un changement d'état)
- Interaction destructive (interaction de l'extérieur produisant un changement destructif)

Des éléments déterminants pour la compréhension du processus de changement reviennent à Gregory Bateson (1977,1980). Il distingue deux types de changement dans les systèmes humains: le changement qui intervient à l'intérieur d'un système, qu'il nomme le changement 1, et le changement qui affecte et modifie le système lui-même, qu'il appelle le changement 2. Le changement 1 est celui qui permet au système de maintenir son homéostasie, son équilibre : la modification s'opère simplement au niveau des éléments du système. L'homéostasie d'un système réside dans son aptitude a exercer des phénomènes auto correcteurs sur les éléments internes ou externes qui menaceraient son équilibre. Cependant ce changement 1 par rétroaction est insuffisant dans certains cas. En effet, lorsqu'un système humain ne parvient plus à réguler ses échanges par ses mesures habituelles d'autocorrection et d'ajustement et lorsque les " solutions de bon sens " créent un peu plus de permanence, il entre alors en crise cela signifie qu'au sein du système, des changements d'un autre niveau, le niveau 2, s'imposent. Le changement 2 se caractérise par le fait que c'est le système lui-même qui se modifie ou qui est modifié. Pour Paul Watzlawick (1981), le changement 1 occupe une fonction de régulation qui peut paraître inaperçue , alors que le changement 2 nécessite une intervention consciente là ou le changement 1 est inopérant. L'accès au changement 2 dans un système humain nécessite que les règles qui le régissent subissent des transformations.

3.1.3. Les degrés divers de changements

En corrélation avec l'analyse qui précède, il existe ,pour le moins, deux types de changements organisationnels. Le premier vise un simple réaménagement tendant à rétablir l'équilibre au sein d'un système ... Le second type de changement va plus loin : il vise la transformation radicale du système selon Renault Sainsaulieu (1993). Ce qui conduit certains auteurs, en particulier Michel Crozier (1992) à une vision systémique du changement. "Le changement est la transformation d'un système d'action". C'est-à-dire qu'il s'agit d'un processus interactif entre plusieurs évolutions parallèles : l'évolution du marché qui conduit l'entreprise à considérer différemment son environnement proche tout comme son environnement lointain, l'évolution de l'organisation qui entraîne une répartition différente des rôles, l'évolution du groupe qui constitue l'organisation, l'évolution des individus. Ce système complexe doit se transformer dans un sens cohérent. Les hommes doivent vivre différemment ensemble dans l'organisation ce qui nécessite une mutation de leurs relations avec le marché, avec l'organisation elle même, avec le groupe, avec eux-mêmes. Cette évolution est à construire au jour le jour.

Il est possible de définir des degrés de changement proportionnels au bouleversement engendré par le passage d'un état à un autre. Cette caractérisation des niveaux de changement pourrait être liée à la significativité du changement, à sa rapidité, à son imprévisibilité et à son taux de renouvellement d'après Gaël Gueguen (1998).Le changement c'est la transformation qui peut présenter plusieurs niveaux : le réglage, la réforme, la rénovation, la fondation. Ces quatre niveaux correspondent à des modifications plus ou moins profondes de ce qui existe depuis l'intervention minimale jusqu'à la reconstruction fondamentale de ce qui existait déjà ou à sa suppression à travers l'innovation technologique ou organisationnelle.

3.2 Les effets du changement.

3.2.1. Le changement provoque une désorganisation

Dans une entreprise, le changement peut être de diverses natures, il peut être organisationnel, managérial, technique, comportemental. Il peut être également constitué d'interactions entre les quatre avec prépondérance plus ou moins grande de l'un ou de l'autre des changements. Changer, c'est passer d'une état ancien et connu à un état nouveau différent et teinté d'inconnu dans lequel les repères anciens deviennent obsolètes. L'état initial est supposé maîtrisé, tandis que le futur paraît incertain. Changer dérange, c'est modifier un ordre tacite ou explicite, qui s'est mis en place progressivement. C'est remettre en cause des acquis ou

des éléments qui sont considérés comme tels. Changer suppose en effet transformer ce qui se faisait, le faire évoluer, faire quelquefois disparaître certaines tâches au profit d'autres. Il est donc inévitable que le changement entraîne une désorganisation même partielle. Même s'il a pour but de mieux structurer, le changement conduit à déstabiliser, jusqu'à ce que de nouvelles habitudes se fassent jour, jusqu'à ce que les différents personnels aient réussi à intégrer les changements dans leurs pratiques quotidiennes. La désorganisation induite par le changement est inévitable dans la mesure où ce dernier introduit des zones d'incertitudes, des tâtonnements, des hésitations parfois des retours en arrière. C'est cette désorganisation qui vient expliquer parfois le refus du changement.

Le changement peut être considéré comme un intrus dans un modèle qui jusqu'à présent donnait satisfaction. Comme toute intrusion, il agresse. Il nécessite un apprivoisement. Il menace la stabilité à laquelle aspire tout individu. Concernant le changement pour la qualité en effet, " Chacun a développé au fil des ans un tissu d'attitudes, de croyances, d'habitudes, de pratiques, de statuts symboliques, de rituels, de tabous. Ce modèle culturel a son utilité pratique et en conséquence il est protégé par l'organisme. Toute proposition de changement est une menace potentielle pour la stabilité de ce modèle, et du même coup, pour le bien être des tenants de cette culture ". (Juran 1989) Le changement est donc un élément perturbateur qui vient déranger la quiétude ou les habitudes des gens qui ne se posent pas de question ou qui ne s'en posent plus. Il engendre la rupture par rapport au passé. Il modifie ce que l'on connaît bien, ce qu'on a l'impression de maîtriser totalement pour entraîner vers l'inconnu, vers ce qui n'est pas encore appréhendable. Il rompt par rapport à ce qui est construit. Il peut être considéré comme une cassure avec la logique ancienne ou par rapport à ce qui semble aller de soi. Il est alors essentiel de comprendre les raisons du changement, ce qui nous renvoie au système de finalisation que nous avons cité précédemment.

3.2.2 Le changement provoque une situation d'apprentissage

Tout changement résulte soit de l'acquisition de connaissances nouvelles soit d'une reconstruction de la réalité. Cet apprentissage peut être conscient ou inconscient, de nature cognitive, technique ou comportementale. Gregory Bateson (1984) a mis en lumière comment s'opère l'apprentissage, il distingue quatre niveaux d'apprentissage.

- Le niveau 0 de l'apprentissage correspond à l'arc réflexe et désigne tous les cas où un même stimulus provoque systématiquement une même réponse.

- Le niveau 1 fait référence au conditionnement ; il évoque la célèbre histoire du chien de Pavlov. Il consiste à reproduire une réponse codifiée lorsqu'un stimulus apparaît sans se poser la question de son contexte.
- Au niveau 2 de l'apprentissage, il n'y a plus simplement apprentissage d'une réponse systématique à un stimulus, mais transfert du même apprentissage à d'autres contextes. Le sujet apprend à apprendre, il est capable de transposer ce qu'il a appris. L'apprentissage de type 2 s'apparente au processus classique de généralisation, que nous utilisons tous lorsque nous unifions des contextes apparemment différents.
- Atteindre l'apprentissage 3 relève du domaine de la psychothérapie, du développement personnel et de la conduite du changement en entreprise. L'apprentissage 3 consiste à modifier les prémisses qui ont gouverné les apprentissages de type 2 pour générer ensuite des comportements nouveaux plus adéquats. Selon Bateson, l'individu a besoin d'accéder au niveau 3 d'apprentissage lorsque des contradictions, des inadéquations, des souffrances et des blocages ont été engendrés par des apprentissages de niveau 2. Ainsi lorsque les apprentissages de niveau 2 deviennent inopérants pour l'individu, sources d'enfermement, d'échecs et d'insatisfactions, celui-ci a besoin d'apprendre à changer ses habitudes acquises par l'apprentissage 2, c'est-à-dire à réorienter ses comportements dans des contextes plus appropriés. L'apprentissage 3 s'accompagne nécessairement d'une redéfinition de soi-même et, en conséquence, de ceux impliqués dans la situation interactionnelle problématique, il résulte d'une nouvelle construction de la réalité. Il est le fruit d'un recadrage qui en libérant la dimension créative de l'individu générera d'autres réponses, plus appropriées. Le changement replaçant les individus dans une situation d'apprentissage, (Sylvère Seurat, 1992) il leur **donne l'impression de retourner au stade de débutants** ce qui est une situation qui peut ne pas les satisfaire complètement, parce qu'ils ne la maîtrisent pas. Etre novice s'accompagne souvent d'hésitations, étant donné que le savoir faire n'est pas maîtrisé, **le débutant n'a pas confiance en lui**, il lui est parfois nécessaire de faire appel à des compétences autres que les siennes. S'il est ancien dans l'entreprise, il peut éprouver un certain malaise et **un sentiment momentané d'infériorité**. Ce que l'on faisait précédemment n'a plus de sens, puisque cela est supprimé par la modification en cours. Les points de repères disparaissent ainsi et cela risque de provoquer des détresses.

Michel Crozier (1992) insiste sur ce phénomène :" La perte de sens et le désarroi, voire parfois la panique, que les ruptures logiques suscitent, sont, on l'oublie trop souvent, des freins plus efficaces au changement que les intérêts matériels et même les attitudes routinières que l'on a coutume de décrire dans les analyses de résistance au changement ". La perte de point de repères antérieurs ou l'appréhension de les voir disparaître suscite des inquiétudes. Ces points de repère peuvent êtres très diversifiés : ils peuvent être spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels ou techniques. Le changement passe par une modification des systèmes de représentations. Pour pouvoir changer il est nécessaire de prendre conscience que la pratique antérieure ne donne pas satisfaction. Il est donc nécessaire de pouvoir envisager une autre pratique dans un autre champ et d'envisager qu'elle correspondra davantage à la nécessité du moment. Quel que soit le type de changement "Le changement inclut des modifications fonctionnelles (la tâche à effectuer se transforme) mais aussi émotionnelles, à travers le vécu affectif sous-jacent ". (Pemartin, 1987)

3.2.3. Le changement engendre des peurs, des attentes et des tentations.

Dans l'organisation, le changement donne naissance à l'inquiétude. Il est souvent perçu comme une menace. Dans un ordre économique devenu fragile, où les suppressions d'emploi, les fermetures d'entreprises, les réorganisations suivies de licenciements sont devenues fréquentes, tout changement est suivi d'un cortège d'interrogations qui ne tardent pas à se transformer en inquiétudes. Les personnels se sentent menacés. Ils ont une vision plus réactive que proactive par rapport au changement. Le changement les effraie car il est perçu comme un constat d'un échec relatif. Pour eux on change ce qui ne va pas. "Le refus du changement c'est la peur du futur avec toutes ses incertitudes ce qui conduit à vouloir maintenir le présent dans son état, voire à souhaiter le retour au passé. » (Pemartin, 1987). Tant que la continuité n'est pas remise en cause, il est possible de continuer à vivre sans se poser de questions. Par ailleurs le changement induit des attentes fortes. Les démarches qualité ont ainsi provoqué beaucoup d'attentes déçues car les salariés imaginaient qu'elles amélioreraient notablement leurs conditions de vie au travail, ce qui n'a pas été toujours le cas. Il présente également des opportunités de développement de carrière qui peuvent également stimuler les acteurs concernés. Selon les enjeux qui lui sont liés et selon les enjeux personnels des individus, le même changement sera ressenti positivement ou négativement. C'est cette diversité de ressentis qui est difficile à gérer dans la problématique de l'évolution organisationnelle parce qu'elle va induire

des décalages de mise en route et provoquer des déclenchements à des rythmes différents, parfois cacophoniques.

Le changement entraîne une déstabilisation, et cette dernière qui effraie le plus. Il va falloir affronter une situation nouvelle, remettre en cause des acquis techniques ou organisationnels. Les individus qui se sont fait une place devront recommencer. La résistance correspond à un refus d'être déclassé, dévalorisé, isolé, d'avoir son territoire réduit et son avenir limité. Ce n'est pas le changement technique qui menace le plus mais la peur de ne pas être à la hauteur, de perdre du pouvoir et de l'influence, d'être rejeté. (Teboul, 1990)

3.2.4. La résistance, un phénomène naturel.

Le changement n'est pas naturel. Alors que physiologiquement l'individu s'adapte en permanence et que son corps met en place des régulations qui lui permettent de s'intégrer apparemment sans problème dans des milieux parfois hostiles, il n'en est pas de même sur le plan intellectuel. La majorité des personnes ont une vie bien réglée, sont sécurisées par les habitudes. Il en est de même dans le monde du travail. Les habitudes facilitent la rapidité d'exécution. Elles donnent des repères. Elles sont une sorte d'enracinement de l'individu. Dès qu'une tâche se renouvelle, il sait ainsi comment l'appréhender car il l'a déjà accomplie auparavant.
Les habitudes modélisent les comportements. Les personnes développent certaines méthodes de travail. Cela crée des traditions qui se ritualisent rapidement et se reproduisent. Au fur et à mesure que le temps passe les personnels des entreprises peuvent perdre leur potentiel d'innovation. Ils préfèrent se rappeler le passé où tout était meilleur plutôt que d'affronter le présent voire le futur parce que ces derniers leur semblent incertains. Ce qui est connu est donc familier, alors que ce qui est inconnu est étranger. Par définition cela entraînera des réticences. Toute transformation d'une entreprise guidée par une stratégie nouvelle est fondée sur le produit d'un changement de compétences et d'un changement de comportement. Mais changer les habitudes et les normes de comportement est une tâche longue et difficile car le poids de l'histoire est lourd : on touche à la culture ou aux cultures de l'organisation et aux systèmes de valeurs individuels. Le changement s'apparente au travail de deuil, et en suit donc les phases douloureuses. Ainsi que le montre Elizabeth Kübler-Ross (1985), dans son ouvrage « le deuil, dernière étape de la croissance. Selon Patrick Ladagec (2000), il peut commencer par un déni : refus d'évoluer qui consiste à se masquer la réalité pour éviter de se remettre en question, il peut être suivi d'une révolte explicite ou tacite qui considère que le changement nécessaire est

injuste, avant d'être accepté puis utilisé pour rebondir. Kurt Lewin (1967) avait montré très tôt, que les habitudes, que les clichés, que les préjugés, ont des racines culturelles et sociales profondes. La résistance ne saurait être assimilée selon lui, à la simple manifestation d'un " comportement irrationnel des individus et des groupes ", qu'il conviendrait de réduire par persuasion, formation et éducation. C'est au contraire l'analyse complexes des " forces motrices " et des " forces restrictives ", qui explique la naissance de résistances : ces forces prennent leur source :

- chez les individus, du fait de l'incertitude et de l'anxiété suscitée par la situation nouvelle, ou encore du risque perçu de la perte d'avantages, de privilèges, ou d'éléments de statut ;
- dans le système environnant, du fait des règles formelles et informelles, explicites et implicites, qui régulent les actions des individus.

Il insiste encore sur le fait que la stabilité du comportement d'un groupe ou d'un individu, ne signifie pas qu'il résiste. Pour l'affirmer, il faut que les forces motrices et restrictives du système bougent, et qu'il y ait mise en cause des individus et des groupes. Et parmi les causes possibles de changement des habitudes, Kurt Lewin (1967) insiste sur la disponibilité et l'accessibilité de l'objet d'un besoin ou d'une dépendance. L'impossibilité de satisfaire suffisamment les attentes, ou le risque d'insatisfaction créé par une situation nouvelle, provoquent de l'anxiété. Selon Chrys Argyris (1962), les causes d'un mauvais accueil du changement sont à rechercher essentiellement dans l'appauvrissement des relations interpersonnelles de travail. Il ressort de ces quelques repères choisis, que le phénomène de résistance au changement est complexe. De nouvelles contributions viennent régulièrement enrichir les grilles d'analyse, en même temps que les sciences humaines et sociales progressent. On peut cependant estimer avec Michel Crozier (1992), que le cœur de la résistance d'un acteur au changement, réside dans l'affectation de sa situation de pouvoir. L'accès à certaines ressources est-il soudain compromis ? Son autonomie de décision et sa capacité d'agir subissent-elles des restrictions ? La question centrale est en effet de savoir, comment les acteurs sociaux tirent de leur place dans la structure, les moyens de jouer un jeu qui leur soit personnel. Tout ce qui peut restreindre la capacité d'un acteur à agir sur son environnement, le fera réagir estime Michel Sainsaulieu (1988), car il est difficile de supporter une aliénation et une perte d'identité. On peut aussi à la suite nombreux auteurs, estimer que tout ce qui peut dévaloriser le statut d'un

acteur, armera inévitablement des résistances. Ceci conduit inévitablement au croisement de deux sortes de questionnements :

- l'acteur subit-il une domination accrue ?
- l'acteur reçoit-il des contreparties de " ressources " matérielles, sociales ou encore symboliques ?

3.2.5. Le changement atteint l'identité de l'individu et son processus de socialisation.

Selon Jean Piaget (1970), la socialisation un processus de construction, déconstruction et reconstruction d'identités liées aux diverses sphères d'activités (notamment professionnelle) que chacun rencontre au cours de sa vie et dont il doit apprendre à devenir acteur. En tant qu'acteur, chacun se définit soi-même et définit les autres en fonction de catégories issues d'origines diverses : ses centre d'intérêts et ses propres intérêts, ses valeurs, ses positions et ses prises de position. Ces autodéfinitions d'acteurs dans un contexte donné ne sont pas strictement déterminées par le contexte lui-même, elles sont filtrées par l'histoire et le passé de l'acteur qui pèse aussi sur ses identités d'acteur. Un acteur ne se définit pas seulement en fonction de ses partenaires actuels, de ses interactions face à face, dans un champ déterminé de pratiques, il se définit en fonction de sa trajectoire aussi bien personnelle que sociale. Cette trajectoire subjective résulte à la fois d'une lecture interprétative du passé et d'une projection anticipatrice de l'avenir. Il existe deux axes d'identification d'une personne considérée comme acteur social. Un axe « synchronique », lié à un contexte d'action et à une définition de situation, dans un espace donné, culturellement marqué et un axe diachronique, lié à une trajectoire subjective et à une interprétation de l'histoire personnelle, socialement construite. Toutes les identités sont des constructions sociales et langagières qui s'accompagnent, plus ou moins de rationalisations et de réinterprétations les faisant passer parfois pour des « essences » intemporelles. La socialisation est un processus biographique d'incorporation des dispositions sociales issues non seulement de la famille et de la classe d'origine, mais de l'ensemble des systèmes d'action traversés par l'individu au cours de son existence. Les identités résultent de la rencontre de trajectoires socialement conditionnées avec des champs socialement structurés.

(Pierre Bourdieu , 1980) Mais ces deux éléments ne sont pas nécessairement homogènes, ce décalage ouvre des espaces de liberté irréductibles rendant possibles et parfois nécessaires des reconversions identitaires qui engendrent des ruptures dans les trajectoires et des modifications possibles des règles du jeu dans les champs sociaux. Pour Jürgend Habermas

(1987), le processus de socialisation résulte d'une unité dialectique de trois médiations entre le sujet et l'objet :

- la dialectique de l'interaction (relation de reconnaissance réciproque)
- la dialectique de la représentation (médiation par et dans le langage)
- la dialectique du travail

La socialisation est enfin une construction progressive de la communication du Soi comme membre d'une communauté, participant activement à son existence et donc à son changement. Renault Sainsaulieu (1988) présente les modalités constitutives des identités au travail. Il insiste sur trois dimensions identitaires : le champ d'investissement, les normes de comportement relationnelles et les valeurs issues du travail. Il évoque quatre modèles de relation au travail :

- retrait : préférence individuelle et stratégie d'opposition
- fusion : préférence collective et stratégie d'alliance
- négociation : polarisation sur le collectif avec stratégie d'opposition
- affinité : préférence individuelle avec stratégie d'alliance.

Toute profession tend à se constituer en groupe des pairs avec son code informel, ses règles de sélection, ses intérêts et son langage commun et à sécréter des stéréotypes professionnels excluant de fait ceux qui n'y correspondent pas. L'organisation transversale bouleverse ces modèles en particulier lors de la mise en place de la polyvalence. Le changement se présente comme une menace pour **l'identité d'exécutant stable**. (Philippe Zarifian 1990). Mais il est également une menace pour **les techniciens-techniciens.** Les nouvelles organisations attendent un opérateur polyvalent et gestionnaire pour qui le métier n'est plus au cœur de la compétence, s'y ajoutent la polyvalence et la compréhension des procédés (maîtrise intellectuelle minimale des processus utilisés et de leurs enchaînements). Elles demandent de suivre des procédures, de comprendre à quoi elles servent et de les améliorer constamment. Elles font appel à la capacité de gestionnaire des salariés (coût, délai, qualité). Ce qui conduit les salariés à se définir par le projet d'entreprise et non plus par leur métier, ni leur formation initiale. Les salariés appartenant à la catégorie qui privilégie **l'identité biographique pour soi** veulent comprendre, en savoir plus et sont intéressés par les savoirs d'organisation. Reconnaissance réciproque et mobilisation au travail intéressent les personnes qui expriment **l'identité relationnelle pour soi,** elles intègrent en effet la logique de réciprocité. Leur identité d'entreprise s'inscrit dans un cercle vertueux combinant forte contribution et forte rétribution. Il semble qu'il y ait là coïncidence entre identité pour soi et identité pour autrui. L'identité autonome et incertaine

concerne les salariés qui suivent un projet personnel de manière autonome « pour soi ». Ils sont individualistes et ne manifestent pas d'appartenance à un collectif interne à l'entreprise.

3.2.6. Le changement atteint l'identité de la firme

L'identité de la firme est une résultante d'éléments divers combinés. Nous avons vu dans la partie précédente les grandes évolutions qui ont caractérisé l'organisation, certes l'identité s'inscrit dans ces macroévolutions, en même temps chaque organisation a son histoire dont les composantes lui confèrent une identité propre. Nous considérons que la firme se trouve dans un processus de socialisation analogue à celui de l'individu. Elle est constituée d'un ensemble de processus qui interagissent de manière interdépendante, mais ces processus sont agencés et orchestrés de manière spécifique dans chaque organisation. Et ce sont ces modalités particulières d'agencement qui lui confèrent son identité. Celle ci se construit au fil du temps à travers les relations qu'elle a avec son environnement externe : clients, fournisseurs, banques et institutions diverses. Elle est chargée d'une image liée à sa politique de communication, à ses produits, à la qualité de son service, à son histoire sociale. Cette image est d'ailleurs parfois en décalage avec ce qu'elle escompte.

L'identité de la firme se construit également en interne à travers un certain nombre d'éléments de nature diversifiée. **Le métier** de l'organisation (sur quoi elle s'appuie pour créer de la valeur) a un impact sur son identité dans la mesure où il lui confère une « culture technique » spécifique, c'est ce qui l'identifie pour les autres lors de sa création. Ce métier lui confère un **« biorythme »** lié au type de produit fabriqué, au type de circuit de distribution du produit et au temps nécessaire à la fabrication. Les modes de fonctionnement s'appuient sur ces contraintes et l'organisation qui se met en place structure le temps des individus qui la composent. Une entreprise s'appuie sur un ensemble de **rites** qui lui permettent de se différencier et qui symboliquement sépare l'intérieur de l'extérieur (Jean Pierre Jardel ,2000). Les salariés entre eux mettent en œuvre également certains rites d'interactions qui contribuent à créer des modalités de fonctionnement repérables. Ces pratiques ritualisées facilitent l'intégration des hommes au sein de leur entité et contribuent à créer la culture de l'entreprise. Le **sens, les idéaux, le projet** sont véhiculés à travers les différents messages et sont vécus par les acteurs internes. Sa **politique sociale** (politique de valorisation des acteurs, manière de gérer les conflits, tradition du travail en groupe, les rituels d'échanges formels et informels (festifs ou liés au travail), reconnaissance de l'individu) et les **rites managériaux** qui s'expriment à travers les relations de pouvoir, le degré d'autonomie laissé aux acteurs, le champ de leurs initiatives font

partie inhérente de l'identité de la firme, de même que son **positionnement par rapport au changement.** Toute organisation a dans son histoire vécu des changements qu'elle a négociés de façon positive ou négative et qui ont laissé des traces. Dans le continuum de l'entreprise tout changement nouveau est contaminé par les traces laissées par les changements anciens.
Les auteurs s'intéressant au changement s'accordent à proposer une typologie des attitudes observables. Les individus peuvent donc avoir eux-mêmes des idées d'évolution ou de transformation de leurs méthodes de travail ou de celles des autres. Ils seront alors **créatifs**, toujours à l'affût de la nouveauté et moteurs de changement. Les **suivistes,** comme leur nom l'indique se rangeront à l'avis des premiers soit par stratégie, soit parce qu'ils trouvent un bien fondé aux innovations proposées. Ceux qui se mettent **en retrait** attendent en général de voir les premières conséquences de la nouveauté. Ils veulent êtres convaincus par les faits. Quant aux derniers, ils refusent les changements en s'abritant derrière des méthodes qui ont fait leurs preuves. Le changement ne laisse pas indifférent. Il provoque des réactions variables selon les individus. Ces réactions ne sont pas sans rapport avec leurs vécus et leurs aptitudes. Par ailleurs, l'attitude face au changement est également liée à des changements antérieurs dans l'organisation. Si certains changements laissent des souvenirs douloureux, certaines personnes éprouveront quelques difficultés à se lancer dans une aventure qui risque de leur rappeler des déboires importants.

3.3. Comment initier le changement.

Dans le contexte de l'organisation, aujourd'hui, s'adapter ne suffit donc plus ; il faut apprendre à projeter le futur pour s'y préparer. L'efficacité du manager repose sur une aptitude similaire celle de favoriser les changements nécessaires chez les individus, dans les systèmes humains et dans les organisations. Dans une société où l'évolution s'accélère et se complexifie, l'art de la prévision doit faire place à celui de la prospective pour répondre aux nouvelles exigences des individus. Bien que les hommes évoluent, leurs rapports demeurent encore archaïques ; ils génèrent trop souvent des blocages et du mal-être et ne répondent pas au désir de reconnaissance et d'épanouissement de chacun. Ce décalage entre l'évolution de l'individu et la rigidité de ses rapports aux autres implique des changements dans les modes d'interaction humains, qui nécessitent l'abandon d'un certain nombre de prémisses et schémas traditionnels de pensée. Dans le domaine professionnel, comme dans la famille ou à l'intérieur d'un couple, la nature de l'autorité a changé de visage, elle ne se réduit plus au fait de commander ou de dicter, mais conduit à celui de savoir animer, mobiliser et orchestrer. **Ces nouvelles dimensions de**

l'autorité et de la participation requièrent une nouvelle perception de l'autre, une manière différente de composer avec lui, qui passera par notre aptitude mutuelle à valoriser, à utiliser et à développer nos ressources humaines respectives.

Le problème du management du changement se décline en quatre questions basiques :

- sur quoi porte-t-il,
- qui concerne -t- il,
- quel projet l'explique et le légitime,
- à quel horizon doit-il aboutir ?

En réponse aux deux premières questions, Leavitt (1965) distingue trois angles d'approche possibles du changement organisationnel, selon que le point d'entrée est d'ordre structurel, technologique ou humain. L'auteur considère en effet, que le système collectif mis sous tension, dépend de la nature et des caractéristiques de l'événement qui déclenche le phénomène de changement. Toucher aux structures formelles, introduire une nouvelle technologie, n'excitent pas les mêmes zones de sensibilités, et ne mettent pas sous tension les mêmes systèmes relationnels et groupes de référence. Cette typologie incite au diagnostic préalable des réactions en chaînes prévisibles. La réalité processuelle du changement, oblige les responsables du changement à composer avec le temps, et à incrémenter par corrections successives un mouvement qui une fois lancé, échappe largement au contrôle direct. Cette gestion incrémentale du processus, consiste de phase en phase, à décider de nouvelles actions et méthodes, ce qui s'accompagne souvent dans les faits, d'une alternance de style de management.

3.3.1. Souvent décrété, le changement rappelle souvent aux managers les dimensions humaines et sociales de l'entreprise.

Pendant longtemps, trois sortes de références théoriques ont servi de support au management du changement. Tout d'abord la théorie du champ psychologique de Lewin, qui en distinguant les phases successives de décristallisation, déplacement, et recristallisation, a proposé un cadre implicite à bon nombre de théories de l'intervention et de l'implémentation du changement. A ce cadre sociologique devenu classique, il convient d'ajouter les contributions parfois anciennes au thème toujours d'actualité de la résistance au changement. Outre sa contribution à cette théorie de la résistance, le Développement Organisationnel, a donné sur le champ devenu classique de la culture d'entreprise, la première théorie explicite et la première méthode de gestion du

changement organisationnel. Enfin, en étudiant comment les organisations adaptent leurs structures aux exigences de l'environnement, les théoriciens de la contingence initièrent de leur côté un autre axe fondamental de la réflexion sur le changement.

Le " modèle du champ de forces " de Lewin,

Le concept de force repose sur les structures cognitives des individus. Celles-ci se construisent dans le champ de la psychologie de l'individu, en interaction avec les autres, et dans un contexte qui influence aussi la perception de la réalité vécue. Le concept de champ évoque l'idée d'un jeu de plusieurs forces, qui sont antagonistes, et qui se stabilisent autour d'une situation d'équilibre. Un mode habituel de fonctionnement, une règle coutumière du jeu collectif, sont toujours le résultat d'un état d'équilibre tensionnel stabilisé, entre des forces appelant le changement et des forces qui freinent toute évolution de la situation. C'est vrai pour un individu, pour un groupe, pour une organisation dans son ensemble. Ce modèle dynamique de jeu de forces, illustre comment la psychologie d'un individu balance parfois entre deux logiques, deux perspectives contraires. Il décrit aussi comment un groupe de travail peut, entre ceux qui dominent et ceux qui subissent, trouver un compromis négocié. Il permet aussi de comprendre dans les collectivités plus vastes, par quel jeu complexe et parfois subtil, les groupes, les catégories, les individus, règlent leurs rapports de force pour défendre ou pour gagner des positions et des statuts. L'individu, le groupe, l'organisation dans son ensemble, changent lorsque les forces motrices l'emportent sur les freins. L'intérêt du modèle de Lewin (1967) ne réside pas uniquement dans sa capacité de diagnostic d'une situation locale ou globale de changement. Il suggère une méthodologie d'intervention pour influencer cette évolution, en agissant selon les cas sur les forces motrices (les attraits), ou/et sur les forces restrictives (les peurs), qui arment les résistances. Le jeu de ces forces pour ou contre le changement, amène l'organisation dans un processus plus ou moins long d'évolution, que Lewin décrit comme le passage par trois phases :

- la **décristallisation** (*unfreezing*) de l'existant. Les forces motrices déplacent les barrières, modifient les schémas de perception, déstabilisent les croyances. Les comportements sont perturbés, les acteurs du changement se remettent en question. Perte de repères accompagnée de sentiment d'instabilité, d'insécurité. La situation est jugée insatisfaisante et crée un besoin de changement
- le **mouvement** (*moving)* vers le changement, qui consiste en l'exploration de nouvelles possibilités ou opportunités, l'apprentissage de comportements nouveaux. Des phénomènes de résistance se manifestent. Les acteurs en présence recherchent un

nouvel équilibre des forces, qui soit plus en accord avec les niveaux d'aspiration respectifs.

- la **recristallisation** (*refreezing*) du changement sur une nouvelle position d'équilibre entre forces motrices et freins. Les comportements nouveaux s'enracinent, de nouvelles normes culturelles émergent et diffusent. Les positions tendent à se stabiliser.

Adapter l'organisation en agissant sur les structures formelles

A l'instar de l'école des relations humaines, les théoriciens de la contingence ne sont pas à proprement parler des spécialistes du changement. Et pourtant, ils ont largement alimenté la réflexion sur les changements de structures formelles au sein des entreprises. En établissant que celles-ci tendent à adapter leurs structures en fonctions des exigences de l'environnement concurrentiel, ils indiquent de quelle nature sont les leviers de l'organisation formelle, sur lesquels des responsables peuvent agir pour réussir cette adéquation. Lawrence et Lorsch (1973) estiment que le degré d'incertitude du contexte constitue le facteur clé de la restructuration, et deux principes logiques doivent guider une reconfiguration de l'organisation : d'une part, différencier plus ou moins les départements en fonction de leurs besoins respectifs d'adaptabilité requise, d'autre part veiller en complément ou en compensation, à intégrer et coordonner les parties pour maintenir un haut niveau de cohésion et d'unité de l'organisation.
Ce mode d'emploi de la restructuration, le fameux couple " différencier – intégrer ", demeure encore aujourd'hui d'une exceptionnelle pertinence pour tout organisateur confronté à une mission de restructuration. Il s'agit d'une nouvelle expression de la dialogique entre le tout et les parties. La pertinence s'en est trouvée confortée, lors des observations et enquêtes réalisées au cours du deuxième projet GRECO à propos du thème stabilité et évolution.

Le Développement Organisationnel (D.O.) : un concept et une méthodologie complète d'accompagnement du changement

L'idée forte autour de laquelle convergent des auteurs aussi divers que Schein (1987), Argyris (1962, 1964), MacGregor (1960), Likert (1967), peut se résumer à une proposition : le changement est un processus planifié qui porte sur la culture de l'organisation ; changer l'organisation, c'est agir sur le climat organisationnel, sur la mentalité ambiante, afin d'infléchir les attitudes et de modifier le comportement des acteurs concernés que l'on nomme les clients.

Le problème réside moins aujourd'hui dans le fait de faire passer au forceps un certain nombre de transformations, que de rompre avec le modèle classique de l'organisation. L'entreprise s'ouvre, éclate, se connecte à des réseaux de partenaires, transversalise ses modes de fonctionnement sur des projets, horizontalise ses structures en rompant avec les vertus de la hiérarchie pyramidale, organise une régulation par les processus. Tout cela reposant en dernière analyse sur les compétences individuelles et collectives, sur les hommes. Organiser sur la base des compétences, créer de la valeur, sont devenus les crédos de l'entreprise qui aborde le troisième millénaire. Cette révolution culturelle et structurelle repose sur quelques verbes-clés : autonomiser, responsabiliser et autoévaluer.

3.3.2. De nouvelles méthodes de changement pour des enjeux organisationnels plus globaux

Si l'arsenal des méthodes classiques de changement a conservé son utilité pour des changements mineurs ou localisés, une nouvelle génération de méthodes fait irruption dans les entreprises, pour conduire des changements organisationnels nettement plus ambitieux. La qualité totale tout d'abord, représente bien davantage qu'une politique ou une méthode de changement. Elle concerne toutes les fonctions, ce qui explique que la qualité totale s'applique à l'ensemble des composantes de l'entreprise. Les politiques de qualité totale servent volontiers de méthodologie générale pour conduire la transformation des structures et des comportements. Au delà des objectifs de qualité proprement dits, elles visent à diminuer la régulation des relations de travail jouée par les mécanismes hiérarchiques, et à valoriser et généraliser une régulation de type fournisseur client, qui lierait les services internes et les postes de travail en situation d'échange. Une régulation qui d'un niveau micro, le poste de travail, à un niveau macro, l'ensemble de l'entreprise, fonctionnerait sur un même mode étendu, celui de la recherche de satisfaction du client externe et interne. Progresser vers l'autonomisation et la responsabilisation des services et des personnels, et permettre l'auto-évaluation des postes de travail et des services, font de cette politique une idée et une action particulièrement ambitieuse. L'organisation d'une entreprise par projet rappelle ensuite dans une version modernisée ce que l'on appelait il y a quelques années la structure matricielle. Le but est de transversaliser l'organisation, c'est–à-dire d'organiser les activités et les ressources autour de processus visant à apporter une réponse précise à un client ou un type de client désignés. Les alliances d'organisation enfin conduisent l'organisation à travailler en partenariat avec d'autres et induisent des comportements collaboratifs entre firmes, ce qui revient à pratiquer la transversalité inter firmes.

3.3.3. Diversification des contributions théoriques à la compréhension des phénomènes de changement

Depuis quelques années, les références théoriques se sont à la fois diversifiées et densifiées. La biologie, les neurosciences, les mathématiques, les sciences pour l'ingénieur, les sciences du langage, les sciences de l'éducation, etc.… offrent de nouveaux cadres et concepts aux analystes du changement. Des domaines comme l'auto-organisation, la conscience, la mémoire, l'apprentissage, se sont enrichis de nouvelles approches et ont été précisés. Dans le même temps, des concepts nouveaux attirent les analystes du changement, comme par exemple les " fractals " ou encore les " attracteurs ", hérités de la théorie mathématique du chaos.

Entre théories du chaos et principes de la thermodynamique, M. Forsé (1992) passant en revue les théories évolutionnistes, fonctionnalistes, interactionnistes, marxistes, du changement social, montre que les auteurs privilégient tantôt l'équilibre, tantôt le déséquilibre, ce qui semble parfaitement transposable au cas des organisations.

De son côté, la sociologie fait aujourd'hui de l'entreprise un objet et un sujet essentiel d'étude. En tant qu'objet, celle-ci subit l'influence déterministe des mutations du monde environnant, mais en tant que sujet, elle influence aussi bien les façons de penser l'efficacité et la vie en collectivité, que les modes de fonctionnement des principales institutions. De ces efforts récents on retiendra la théorie de la traduction, initiée par Michel Callon (1992) et Bruno Latour (1994), qui suggèrent que l'innovation et le changement, ne naissent que lorsque des logiques et des rationalités de différents acteurs sont " traduites " dans le langage des unes et des autres, ce qui n'est possible que si un projet ou **un challenge commun peut susciter un maillage spontané d'énergies individuelles et groupales**. Cette vision spontanéiste de l'organisation-réseau rompt avec le concept unificateur et homogénéisant des culturalistes, et fait voir le **changement comme un phénomène de mobilisation et de recherche d'un langage, autour d'un projet novateur**. L'innovation et le changement peuvent aussi s'expliquer par la façon dont les événements sont vécus par les acteurs internes et externes du système-entreprise global, qui négocient des compromis entre eux. Boltanski et Thévenot (1991) émettent l'hypothèse que ce sont les sources et les principes de légitimité qui sous-tendent les actions et décisions, qui permettent de comprendre les clivages et les contours de ces compromis.

3.3.4. Les quatre moteurs du changement

Le moteur " évolutionniste " laisse entendre que l'organisation s'inscrit dans une sorte de mouvement écologique qui la forme, qui la détermine, qui la socialise, qui lui fournit des modèles

de " prêt à penser ", selon des processus sélectifs de diversification et de spécialisation des fonctions et des organes. Le moteur du " cycle de vie " indique que certains processus d'évolution sont inscrits dans des sortes de codes et programmes immanents à l'organisation, et qui explique le passage obligé par des phases de développement et de transformation. Les modèles de la métamorphose de la PME illustre ce type de moteur du changement. Le moteur " téléologique " renvoie simplement à l'idée que la force d'un but, d'un projet, peut conduire une collectivité de travail, un groupe restreint, à adopter de nouvelles structures, technologies, et au-delà, à construire de nouvelles identités et à investir les champs humains et sociaux qui s'ouvrent. Le moteur de la " dialectique " focalise d'une manière nettement constructiviste sur l'importance de l'interaction comme principe essentiel de construction de la réalité organisationnelle. C'est le jeu des acteurs, dans un processus de " régulation conjointe ", qui évoluent au milieu de cadres organisationnels (Bateson, Goffman) dans lesquels se déroulent leur expérience, qui crée les règles du jeu, et qui fonde ce que Bourdieu appelle " l'habitus ", que l'on peut définir comme l'arrière-plan mental partagé par les membres de l'organisation.

De ces quatre sources d'énergie du changement, il ressort que le changement est toujours d'une certaine complexité, car il combine des logiques endogènes et exogènes à l'entreprise. Le problème de l'analyste, c'est que cette complexité apparaît surtout quand les résistances sont fortes, ou quand l'inertie laisse croire que rien ne peut faire bouger les choses.

Les stratégies de négociation du changement en forme de conclusion.

La première consiste à refuser de changer, ce qui pourrait s'apparenter à un déni de la nécessité d'évoluer (Patrick Lagadec 2000). Cette attitude s'applique aux entreprises qui refusent de voir que l'environnement est évolutif et qui continuent à reproduire leurs modèles anciens en croyant qu'ils sont encore valables. Cet enfermement dans le cadre de référence de base conduit plus à l'immobilisme qu'au changement. La stratégie de la rupture consiste à démolir complètement l'ancien modèle en cassant brutalement les repères. La lecture la plus fréquente du phénomène de rupture s'inscrit dans un registre défensif : on mesure d'abord ce que la rupture représente de perte, de mort d'une certaine organisation du monde. Et pourtant il est possible de s'inscrire dans un registre opposé, résolument positif et volontaire : la rupture comme libération active et choisie, pour dépasser des contraintes globales qui empêchent le déploiement de la vie, l'entrée dans des univers nouveaux, la transformation des rapports de pouvoirs. Appui sur la communication, sur la compétence des individus et sur la confiance. Le changement incrémental

consiste à procéder pas à pas en proposant des paliers de stabilisation entre les changements de façon à permettre aux individus de prendre une pause avant de négocier un nouveau changement.

Dans les méthodes d'introduction du changement testées et mises en œuvre pendant ces années, la préconisation essentielle consiste à évoluer non seulement par injonction mais en utilisant les principes de la maïeutique. Les acteurs doivent se comprendre en tant que membres d'un système global et doivent traduire cette appartenance au travers de leurs pratiques individuelles. Il est nécessaire ensuite qu'ils prennent conscience de leur appartenance à la dynamique collective pour pouvoir à partir d'eux mêmes faire évoluer le système global et proposer des axes d'amélioration et d'évolution.

3.4. Associer les acteurs à la modélisation du système dans lequel ils agissent.

Selon Bandura (2002) tous les humains, à des degrés différents, ont les aptitudes suivantes :

- La capacité de se représenter et d'interpréter leur environnement grâce à des systèmes symboliques comme les langages parlé et écrit.
- La capacité de se référer au passé et d'anticiper le futur. Les souvenir et les aspirations que l'individu entretient à l'égard de l'avenir sont à l'origine de la dynamique motivationnelle.
- La capacité d'observer les autres et d'en tirer des conclusions pour soi-même.
- La capacité de s'autoréguler, c'est-à-dire de contrôler et de modifier éventuellement des comportements selon l'évaluation que l'on fait de la situation dans laquelle on se trouve

Les recherches sociocognitives en pédagogie portent à croire que la motivation est surtout influencée par trois types de perceptions :

- La perception de la valeur d'une activité
- La perception de sa compétence à l'accomplir
- La perception de la contrôlabilité de son déroulement et de ses conséquences

Les travaux de Nuttin en (1987) affirment qu'une personne ne fait pas que réagir à son environnement, mais pro-agit c'est-à-dire qu'elle agit en fonction des buts qu'elle s'est fixés. La notion de perspective future peut être définie précisément par cet étalement des buts dans l'avenir d'une personne, cette perspective est fournie par l'ensemble des visées de l'individu, visées qui s'ordonnent en une séquence plus ou moins longue ; celui dont les préoccupations se

situent majoritairement dans le présent ou l'avenir proche se définit par une perspective future plutôt limitée. L'entreprise est une superposition de systèmes, en liaison avec l'environnement, au cœur de laquelle se situe l'individu. Lors d'une problématique d'évolution, l'individu se trouve à la croisée de systèmes imbriqués dont il a besoin de comprendre l'agencement avant de déclencher ses actions. Le rendre acteur de changement revient à l'associer à la modélisation de ces systèmes pour qu'il puisse situer l'impact de son action dans le champ global et ainsi lui donner du sens. Intégrer la vision globale à partir d'une pratique sectorisée implique progressivement qu'il intègre une pensée systémique qui lui permette de sortir de son propre référentiel pour comprendre le référentiel de l'autre. Pour arriver à cela la modélisation est un outil qui permet de visualiser les liens entre les aspects global /local. Il est opportun alors de s'appuyer sur la compétence et de créer de la compétence pour modéliser, donner du sens, animer. Les premières approches qualité/certification avaient montré **le risque de la sectorisation**, qui certes a dans un premier temps permis d'aller vers la « maîtrise » de la production, mais qui s'avérait insuffisante pour l'amélioration de l'efficience de la firme parce qu'elle induisait des démarches statiques et sectorisées. En ce qui concerne les alliances PME, le phénomène est inverse, à savoir que sur le plan global les dirigeants d'entreprise peuvent s'accorder sur le principe de l'alliance, ce qui ne signifie pas que sur le plan local (au niveau de la mise en œuvre), les acteurs soient prêts à s'engager dans ces nouvelles pratiques de production.

Il a donc semblé pertinent de travailler sur les approches diagnostic permettant de décrire le fonctionnement des systèmes préalablement à tout projet commun de manière à anticiper le changement plutôt que de le subir. A côté de l'approche traditionnelle du diagnostic, réalisé par un expert extérieur, **il semble essentiel de rendre les personnels acteurs dès cette phase, de manière à les associer au processus de changement**. Tout repose en fait sur une finalité acceptée et agrée par tous les participants, celle de la résolution collective de problèmes, de l'alignement d'une trajectoire orientée vers l'exercice d'une pratique conjointe et de la construction d'une vision partagée fondée sur des stratégies négociées permettant de solutionner une question complexe associée à une discipline donnée ou à un domaine d'application professionnelle.

Outre son aspect descriptif **cette modélisation permet d'engager les premières phases de coopération**. Elle conduit à un ajustement des représentations à partir d'un référentiel commun (filtre du modèle, risque de sectorisation par le modèle), elle permet une intelligence du système et l'établissement de typologies, ce qui aide à la mise en œuvre de projets. **Modéliser est pertinent pour observer l'état initial de la firme**, pour repérer les phénomènes de manière

analogue et ainsi en déduire de grandes tendances. **Les diagnostics proposés par les experts extérieurs** apportent la distanciation nécessaire à l'objectivation, et **apparaissent comme une médiation pertinente**, cependant, ils sont également prétexte à rejet. **Les doubler des auto-évaluations par les acteurs, est un témoignage de la prise en compte de leur lucidité sur leurs propres pratiques et de ce fait illustre la confiance que l'on peut avoir dans leurs compétences**. Partir de la réalité vécue par les individus, les conduire à partager leurs représentations, les rendre modélisateurs est une prise de conscience nécessaire pour évoluer indispensable à une pratique réflexive.

Ceci conduit à une modélisation à plusieurs niveaux, l'objectif étant là de repérer les éléments caractérisant chacun des niveaux et de qualifier les liens potentiels entre eux, pour pouvoir les utiliser dans le projet d'évolution. Une démarche inductive part d'observations singulières pour en tirer des lois universelles. L'observation permet de constater (voir, entendre, toucher, sentir...) un événement singulier, un état de choses observable en un lieu donné, en un moment donné ; on enregistre donc un phénomène brut, et c'est cet " enregistrement " qui constitue le socle de toute connaissance. Puis, par toute une série d'observations, on en arrive à des énoncés de plus en plus généraux, démarche déductive à partir de faits mesurés, ce ne peut être qu'au sein d'un langage et de conventions qui sont à mettre en question et à construire de manière rigoureuse. La démarche abductive (ou rétroductive) conduit ensuite à une hypothèse explicative à partir d'un ensemble de faits. Enfin vient la conceptualisation qui extrait des modèles de comportement à partir de la réalité observée, et qui peut qualifier la nature des comportements.

Communication, confiance, compétence,

clés de succès pour une modélisation itérative par les acteurs

4.1. Information et communication interpersonnelle

4.2. La confiance

4.3. L'association des compétences

Aux interfaces des éléments du système se trouvent l'information et la communication. Le propos n'est pas ici de redéfinir une nouvelle fois les différents mécanismes de la communication interindividuelle. (Mead, Lewin 1967, Gardner 1996, Watzlawick , …), mais d'exposer ceux qui semblent les plus pertinents pour que la communication devienne vecteur du changement.

4.1. Information et communication interpersonnelles.

Toute information est un message envoyé par un émetteur à un récepteur en fonction d'un code déterminé. La théorie de l'information de Shannon (1975) regroupe les lois mathématiques concernant le transfert de signaux dans des canaux matériels finis. Cette théorie est applicable à la transmission des signaux artificiels aussi bien qu'à la linguistique ou au système nerveux. Elle s'applique à la transmission d'une quantité d'informations au détriment du sens et du contexte culturel. Le contenu du message n'a pas d'incidence sur les moyens de le transporter. Seule compte la quantité mesurable d'information à transmettre. Selon les principes de la cybernétique les informations ont deux origines possibles : elles peuvent venir de l'extérieur (selon la théorie du signal) ou de l'intérieur. Une information est une interprétation du signal, c'est alors qu'entre en jeu le mécanisme de la conscience. L'information c'est quelque chose d'abstrait et de subjectif.

4.1.1. Le développement du concept de communication

La communication c'est l'action de faire participer un organisme ou un système en un point donné aux stimuli et aux expériences de l'environnement d'un autre individu ou système situé en un autre lieu et/ou à une autre époque en utilisant les éléments de communication qu'ils ont en commun. Elle comporte plusieurs étapes en fonction des degrés de partage. Dans un cas l'émetteur envoie son message au récepteur qui le reçoit mais qui ne le comprend pas, les deux sphères restent éloignées l'une de l'autre. Puis se crée entre l'émetteur et le récepteur une petite zone d'intersection, l'essentiel du message n'a pas été compris, seule une petite partie a pu être comprise par le récepteur. Lorsque la zone d'intersection s'agrandit, de plus en plus de signes du code sont compris mais pas encore la totalité. Si la totalité des signes émis ont été traités et compris par le récepteur le décodage optimal. C'est une situation quasiment impossible car ce sont deux individus totalement transparents l'un pour l'autre, il n'y a pas de zone d'ombre or la communication existe parce qu'on est différent, elle ne doit pas abolir ces différences mais

elle doit permettre à ces différences de coexister. Chaque fois qu'une information est altérée, modifiée involontairement on dit qu'il y a un bruit qui affecte la bonne transmission d'un message. Le bruit peut avoir quatre origines : le canal de communication choisi, l'émetteur ou le récepteur ou les deux, l'absence de clarté du message, un code non adapté au message. En communication le bruit n'est pas toujours négatif car il peut être une source de renseignements sur une situation ou un contexte donné. On arrive à deux natures de communication différente l'une de l'autre. Une communication basique qui est définie comme la simple transmission d'un message, message envoyé à un récepteur par un canal : il n'y a pas de rétroaction de l'effet sur la cause, c'est la causalité linéaire. Dans ce cas de communication on a un émetteur, un récepteur, un message, un canal et tous ces éléments sont distinct les uns des autres. On a une bonne césure entre le sujet et l'objet. Cette séparation est celle qui a fondé notre vision du monde jusqu'au sciences de l'information et de la communication.

La communication est l'interaction d'un système complexe avec un environnement complexe. Elle dépend avant tout des intentions des individus. C'est donc mû par une intentionnalité existentielle, qui est mouvement et dynamique, à l'aune de sa propre temporalité, que l'acteur va ré élaborer dans chaque situation, par la communication engagée dans l'action, des intentionnalités contextuelles, adaptées à la fois aux possibilités de la structure de la situation, à ses possibilités (à la reconnaissance qu'il en a par rapport à des d'expériences analogues). La construction de l'identité professionnelle pour les acteurs, l'interaction entre leurs intentionnalités (rôles qu'ils souhaitent tenir) dans chaque situation conjuguée aux signes issus de leurs activités professionnelles habituelles (rôles que les autres veulent leur assigner), produisent une gamme d'actions appropriées disponibles. A partir de la conception peircienne de la structure intentionnelle de la perception du sens, Louis Quéré (1997) introduit l'idée de " l'activité organisante " d'une communauté de langage et d'action, disposant de médiations symboliques partagées. La théorie sémio-contextuelle d'Alex Mucchielli. (1999) identifie des processus de communication et de contextualisation en relation, par lesquels le sens d'une communication émerge dans une situation donnée, nommée contexte. Ce contexte, pour un acteur singulier est une réalité subjective dont il a une certaine image, et c'est en influant sur cette image que le sens de sa conduite pourra changer dans le contexte considéré. Dans cette théorie le principe de fonctionnement systémique des processus entre eux est posé. Cette lecture de la situation à travers les processus de contextualisation et de communication permet de mieux comprendre quelles sont les communications à l'œuvre dans un système où interagissent des

sujets (positionnement, relations, transmission de l'information…), il reste alors la question du " comment " émergent ces communications. C'est à dire éclairer la genèse du sens pour un acteur, et en particulier comment se contextualise son intentionnalité dans une dynamique d'action. L'acteur appartient aux contextes dans lesquels il a sa place d'acteur social, et il est en même temps créateur de ceux-ci ; il est à la fois dans le système de contextualisation et il le définit par le jeu de ses intentionnalités : agissant ou étant susceptible d'agir, par définition, il est porteur d'intentionnalités. (Le système de contextualisation est considéré à partir de son point de vue et de sa perception de la réalité) ; l'intention est définie ici comme ce qui peut se lire dans les actes du sujet et non ce qu'il déclare vouloir, (buts et objectifs explicites et intention implicite lisible dans sa conduite). Intention et acte sont étroitement associés et l'intention se concrétise dans l'objet et le dispositif de communication. Se pose d'autre part la question de la nature des liens entre intention et action. Toute l'intentionnalité d'un acteur ne peut se lire dans son action et celle-ci ne peut être réduite à l'expression de son intentionnalité. C'est ce qui rend nécessaire la présence d'un observateur/médiateur, qui joue l'effet miroir et qui permet d'aider au décryptage des situations pour aller au delà. C'est là la place du marginal sécant présenté par Crozier (1992), qui est le fondement de l'article concernant le profil managérial du qualiticien, article largement transposable à tout autre management **(**De l'animateur qualité au métamanager,**)**

4.1.2. La communication interne et ses effets induits.

Les vingt dernières années sont caractérisées dans l'entreprise par l'augmentation de la communication interne quels qu'en soit les médias. Il est pertinent de s'intéresser aux effets de cette communication sur les projets émergeants dans les organisations.

- Permettre des ajustements de représentations par l'expression, la verbalisation, trouver des significations communes

Dans la problématique de l'interface posée dans l'analyse systémique, la communication joue un grand rôle dans l'expression des représentations individuelles. Les groupes de travail, les boîtes à idées sont autant d'outils de communication interne qui conduisent les salariés à s'exprimer à propos de leur quotidien. La communication est un processus de captation/échange de signal multicanaux, elle utilise les aspects kinesthésiques, auditifs et visuels, les individus utilisent préférentiellement l'un ou/et l'autre de ces canaux, lorsqu'ils partagent une réalité à travers le

processus de communication. Ajuster les différents niveaux de représentations permet de déployer une richesse indéniable à condition d'accepter la représentation de l'autre et de s'enrichir des différences.

- Donner du sens :

Il s'agit à la fois d'expliquer la signification mais aussi de définir l'objectif des actions enclenchées. La communication institutionnelle donne la direction des projets et le sens explicité peut être vecteur d'association des acteurs, s'il est congruent avec les représentations qu'ils se font des situations qu'ils vivent. Au contraire, il peut bloquer l'évolution s'il paraît comme incongru par rapport à leur vision de la réalité. Il y a absence de prédétermination complète objet/sujet, il existe une part incontournable d'imprévisibilité dans la conduite des acteurs, et le sens d'une situation s'élabore dans l'action à travers la communication qu'elle engage concrètement avec les autres acteurs. C'est la synergie entre les différents processus qui fera surgir un sens commun pour les acteurs concernés. Les processus propres à l'acteur se construisent en même temps que sont perçus les processus des autres personnes impliquées dans la situation. Il ne suffit donc pas de communications incantatoires pour que les personnels déclenchent leurs actions, il est par contre nécessaire de mettre en place une communication authentique où l'individu trouve sa place et soit reconnu comme tel. Donner du sens, c'est transmettre les finalités, expliquer les raisons du changement pour qu'il soit compris et le faire en utilisant des mots adaptés aux cibles visées. Ainsi les valeurs peuvent être transmises à travers un langage compris de tous, en s'appuyant sur des symboles dans lesquels les salariés se reconnaissent et cela en respectant un code éthique de respect du salarié/client. Les boîtes à idées et les groupes de travail conduisent à poser le salarié comme émetteur de sens, et introduit une notion de réciprocité dans laquelle l'écoute tient un grand rôle et peut être garante d'un déclenchement d'action.

- Déclencher/accompagner les motivations.

Communiquer c'est reconnaître l'autre, lui donner des signes de reconnaissance. C'est lui témoigner de la confiance et montrer que si on l'associe, il est capable de comprendre, c'est donc lui reconnaître des compétences activables. Ces éléments sont déclencheurs potentiels de motivation. L'empathie nécessaire à la communication montre à l'autre qu'il existe. Lui permettre de s'exprimer sur son propre travail, c'est lui témoigner qu'il s'agit d'un être pensant et non pas

d'un acteur automatisé incapable de réfléchir. C'est lui permettre d'exprimer ses compétences, sa prise d'initiatives, c'est lui confier une part de responsabilité adaptée à ses capacités. La communication permet de s'élever sur les niveaux de la pyramide de Maslow (1954) : depuis le niveau de sécurité, jusqu'à l'accomplissement de soi, à condition de l'adapter aux besoins réels des individus de la structure concernée. Elle contribue également, par les feed-back sur les efforts fournis, à augmenter la motivation extrinsèque présentée par Hertzberg (1959). La boucle de rétroaction de la motivation présentée par Porter et Lawler (1968), permet de créer un lien direct entre les activités et le feed-back qu'elles engendrent et à expliciter les décalages potentiels entre les récompenses attendues et les récompenses réelle. Cet aspect est essentiel, en effet dans un déclenchement d'effort, les individus attendent des récompenses en fonction de la nature de l'effort fourni et souvent la réalité de la récompense engendre plus de frustrations que de satisfactions, il est donc pertinent d'utiliser la communication à la fois pour rester à l'écoute de leurs réactions, et pour échanger sans cesse sur les retours sur effort. Mais la condition sine qua non de la pertinence de la communication (sinon elle risque d'être discréditée totalement) c'est l'absence de processus manipulatoires dont les effets négatifs sont irrémédiables. Leurrer les individus en leur tenant un discours qui visiblement n'est pas en adéquation avec leur réalité perçue a pour conséquence immédiate de les décourager définitivement dans leurs efforts. C'est cela qui rend difficile la transparence dans certains cas, car certains managers n'osent pas affronter le personnel sur des réalités qui sont parfois difficiles à expliquer. Il ne s'agit pas forcément de tout dire, mais de dire vrai.

- Favoriser le processus d'abstraction

Parler et verbaliser est un outil de distanciation. Evoquer les réalités de travail, les problématiques organisationnelles conduit à les conscientiser et à partager les représentations. La communication est un outil de rationalisation dans la mesure où elle permet de transférer des pratiques et d'en expliquer leur fonctionnement. Les rédactions collectives de procédures qualité montrent que passer par la communication est indispensable pour conscientiser ce que les gestes avaient automatisé. La communication permet de réduite la dissonance cognitive (Festinger , 1957) qui est naturelle lorsque le changement met en confrontation des acteurs issus de services différents. Dans ce cas chacun aborde le changement avec ses propres représentations. Le style cognitif est la façon propre à chacun de percevoir, d'évoquer, de mémoriser et donc de comprendre l'information perçue à travers les différentes modalités sensorielles qui sont à sa

disposition face à une connaissance nouvelle (Flessas, 1995). Aborder une réalité pour la faire évoluer, suppose de garder un certain recul et déclenche des processus d'apprentissage qui vont donner lieu à des ajustements au cœur desquels se trouve la communication parce qu'elle est le vecteur d'échange.

- Favoriser les échanges affectifs et émotionnels

La communication interne véhicule autre chose que du sens. Instrument de pouvoir, certes, elle transmet également des messages de l'ordre de l'émotionnel et de l'affectif. Elle favorise les complicités et conduit à introduire le principe de plaisir cher à Vroom (1964), même si parfois elle est également instrument de conflit. S'il y a conflit, il y a échange, et pour peu que les cristallisations soient évacuées, la communication peut reprendre. Confronter des idées nouvelles d'amélioration par exemple, peut donner naissance à des confrontations de points de vue qu'il sera nécessaire d'apprendre à gérer de façon constructive.

La démarche qualité a indéniablement donné la parole aux salariés dans bon nombre de cas. D'abord somme d'expressions individuelles, cette verbalisation est devenue progressivement un outil de l'agilité relationnelle à condition que le respect de l'autre soit authentique. La communication contribue fortement à constituer des communautés de pratique qui consistent à ce que chaque individu se sente complice de la réalité vécue par l'autre à travers des expériences partagées et un vécu collectif commun. Elle est également un outil qui permet d'aller vers la compétence systémique dans la mesure où elle instrumentalise la prise en compte de toutes les facettes d'un problème.

4.1.3. La communication dans le groupe.

Dans la perspective lewinienne un groupe est un ensemble dynamique ou "champ de forces" dont la structure est l'expression d'un équilibre entre des forces ou tensions exercées à l'intérieur de ce champ. Les principaux éléments constituant un groupe sont : ses membres, ses canaux de communication, ses sous-groupes et ses limites ou barrières avec l'environnement. Les groupes sont des lieux privilégiés de changement des attitudes, notamment parce qu'ils diminuent les forces de résistance au changement. Toutefois ces changements ne peuvent s'opérer que si les groupes se livrent à un travail cognitif, c'est-à-dire analysent les informations et opinions diverses présentes dans le champ des relations inter humaines. Le groupe génère des

interactions, obéit à certaines normes tacites, ou explicites, partage des buts collectifs communs, ressent des émotions et de sentiments collectifs. Une structure informelle caractérise souvent un groupe, qui au fil du temps partage un inconscient collectif. Le groupe établit des équilibres internes et des relations stables avec l'environnement. Dans la relation de travail quatre modèles sont présentés par Claude Dubar (2002) : le retrait (préférence individuelle et stratégie d'opposition), la fusion : préférence collective et stratégie d'alliance, la négociation : polarisation sur le collectif avec stratégie d'opposition, l'affinité : préférence individuelle avec stratégie d'alliance.

La personnalité se construit à travers : le groupe d'appartenance (celui duquel nous sommes membre, volontairement ou non) et le groupe de référence (celui que nous avons choisi parce qu'il correspond à nos centres d'intérêt). Un groupe se constitue progressivement. Les membres du groupe commencent par s'observer réciproquement avant d'émettre d'abord des idées personnelles. S'enclenchent souvent ensuite des séquences de contradiction, ou d'opposition, puis vient la régulation et enfin la participation active. Cette dynamique peut être freinée à chaque étape par des risques de conflits pouvant conduire à l'éclatement momentané ou durable du groupe.

Selon Mac Gregor (1969), dans un groupe efficace, la communication est plutôt informelle, confortable et détendue. Les discussions peuvent être nombreuses, mais elles demeurent pertinentes et tout le monde participe. Chacun des membres a bien compris la tâche et l'objectif du groupe et un accord préalable sur le sujet a été obtenu. La qualité d'écoute réciproque est réelle, chacun émet des idées et accepte celles des autres. Si des désaccords surviennent ils sont pris en charge et les raisons en sont examinées, le groupe essaie de les résoudre plutôt que d'éliminer les dissidents. Les décisions sont prises par consensus. Les membres du groupe sont libres d'exprimer leurs sentiments aussi bien que leurs idées à la fois sur le problème posé que sur le fonctionnement du groupe. Lorsqu'une action est décidée, les responsabilités sont claires et elles sont acceptées de ceux et de celles qui les prennent. L'enjeu du groupe n'est pas qui contrôle le groupe mais au contraire de réaliser les buts. Le groupe est conscient de ses propres opérations et l'animation peut être tournante. Il établit une liste des comportements selon lui dysfonctionnels qu'il oppose à des comportements facilitant la vie du groupe. Les comportements s'expriment à un instant donné, ce qui est important c'est de tenter de comprendre qu'elle est l'origine du comportement plutôt que ce s'en tenir à l'expression qui en est faite par le langage. La

maîtrise de l'expression verbale impacte en effet le comportement en groupe. Les attitudes que prennent les individus dans les groupes sont liées au rôle de chaque individu dans le groupe. Selon leur statut, l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et des autres, leur intérêt pour le groupe ou pour le thème qui le réunit, leurs compétences réelles, leurs compétences perçues par les autres, leur volonté, leurs motivations et leur intérêt, certains individus peuvent jouer dans des groupes des rôles différents. Si le groupe n'est en fait qu'une collection d'individus, le mode de pensée est linéaire. Le développement est centré sur les compétences individuelles, le groupe s'appuie sur la juxtaposition de valeurs individuelles et techniques. La personne s'identifie à elle-même, sans se soucier particulièrement des autres qu'elle considère comme inintéressants, elle met en œuvre des stratégies opportunistes. Dans un groupe de travail le mode de pensée est systémique, le développement du groupe est centré sur l'écoute réciproque, on insiste sur le processus, la relation entre les individus est importante et les personnes s'identifient au groupe. Dans la notion d'équipe, la pensée est holistique, le sens est essentiel ainsi que l'intégration des individus. La cohérence est la valeur essentielle, ce sont ces éléments qui conduisent à la réelle dynamique et à des pratiques coopératives. L'appartenance au groupe dans l'entreprise a un rôle dans la construction du processus identitaire.

Les observations conduites dans les organisations ont montré le lien étroit qui existait entre la qualité de la communication et la confiance, que cela soit dans la communication interindividuelle ou dans la communication en groupe. Ces deux éléments sont en interrelation permanente et se nourrissent l'une l'autre. La communication authentique n'est possible que sur la base de la confiance, mais cette dernière est nourrie par une communication efficace.

4.2.la confiance

L'organisation de type taylorien, fonctionnant de manière stable et assurée de perdurer a créé dans la culture industrielle l'illusion de la stabilité. Jusque dans les années 1980 les employés et leurs familles comptaient sur la sécurité d'emploi, sur des augmentations de salaire régulières et des régimes de retraite généreux ce qui pouvait favoriser leur loyauté par rapport à l'organisation dont la contrepartie était l'assurance de l'emploi à vie. Dans les PME du corpus étudié ce comportement était renforcé par l'aura du « patron » reconnu comme fiable. Pour organiser son expérience, l'homme se fie à son savoir et à ses capacités, à la bonne foi et à la loyauté d'autrui en général ou aux régularités de comportement des choses de l'environnement. Jusqu'aux bouleversements subis par les organisations, certaines entreprises vivaient dans un

relatif climat de sérénité. Les évolutions économiques et le niveau de scolarité plus élevé des salariés nécessite maintenant de favoriser l'engagement par des objectifs organisationnels que tous les membres seront susceptibles de partager ainsi que sur l'établissement de relations de confiance basées sur l'honnêteté, l'intégrité et un véritable souci de l'autre. Aussi, on ne peut plus prendre pour hypothèse que la confiance existe au sein de l'organisation ; il s'agit d'une notion qui s'acquiert dans le cadre d'un processus suivi, année après année.

4.2.1. Une tentative de définition.

La confiance est l'une des notions fondamentales que chacun d'entre nous prétend bien comprendre ; il s'agit pourtant d'un concept difficile à expliquer ou à définir clairement. Nous nous appuyons pour le faire sur des apports émanant des champs de l'économie, de la sociologie, de la théorie des organisations. La confiance implique le degré de fiabilité que l'on a vis-à-vis d'un événement, d'un processus ou d'une personne, elle reflète l'attente de résultats positifs, elle suppose la prise de certains risques dans l'attente d'un gain, elle présuppose un degré d'incertitude vis-à-vis des résultats.

La **quiétude** est une attitude relativement passive, qui veut qu'un individu est suffisamment familier avec un système pour ne pas avoir à s'en inquiéter, pour ne pas avoir à s'en soucier. Elle est présente dans toute situation où nous ressentons un sentiment de sécurité, et nous n'éprouvons pas le besoin de le remettre en cause. Le système constitue en soi un environnement suffisamment rassurant et fiable pour que nous considérions inutile d'être sur nos gardes. La quiétude est quotidiennement affectée par des événements déstabilisants. Lorsque notre sentiment de quiétude est atteint nous sommes conduits à réévaluer la confiance sociale que nous plaçons dans ceux dans les mains desquels notre sécurité repose.

La **confiance aveugle** est mise dans une entité qui dépasse notre compréhension et notre contrôle. Elle est proche de la foi. Dans le contexte organisationnel cependant, la confiance n'est pas aveugle mais est " généralement le résultat d'un comportement constant basé sur le respect personnel et un véritable souci pour le bien-être des membres de l'organisation" (Taylor, 1989). En conséquence, les leaders d'une organisation ne peuvent compter sur la confiance inconditionnelle de leurs employés uniquement en raison de leur statut ou de leur poste. Dans le cas des PME observées tout au long de nos travaux nous avons repéré des cas de confiance aveugle mis à mal par les évolutions. La démarche de certification a par exemple créé des crises de confiance, car elle a fragilisé les repères des individus. Jusqu'aux nouvelles exigences des clients, ils se trouvaient dans une relation stable reposant sur une confiance réciproque, la

médiation nouvelle introduite par la certification a été vécue comme une remise en question de leurs compétences et leur a montré que la durabilité perçue des relations clients-fournisseurs était illusoire. À l'opposé de la confiance aveugle, la confiance au sein des organisations peut être décrite comme non-dépendante (Morin, 1990). Cette confiance non-dépendante entre un employeur et un employé se bâtit sur la compréhension des attentes et des responsabilités mutuelles. La confiance **non-dépendante** ne se donne pas aveuglément mais se développe avec le temps à la suite d'un comportement constant entre les diverses composantes d'une organisation. Il est possible d'établir une distinction entre **confiance assurée** (confidence) et **confiance décidée** (trust). La confiance assurée est fondée sur un savoir, sur la connaissance de ce qui va se produire, ou sur l'expérience passée basée sur une situation présentant des analogies. Elle se n'appuie non pas sur des sanctions, mais sur la similitude, sur la familiarité. Nous faisons confiance à un autre parce que nous pensons qu'il est d'une certaine manière semblable à nous et qu'il répondra à nos attentes. Nous pouvons lui faire confiance pour de nombreuses raisons : parce que nous avons des préoccupations ou des opinions politiques communes, parce que nous appartenons à la même collectivité, parce que nous partageons des valeurs culturelles, religieuses, etc. La confiance sociale implique un choix personnel et suppose que nous prenions un risque en nous en remettant à un autrui libre.

L'individu a besoin de la confiance décidée quand il n'a pas de confiance assurée, lorsqu'il est en interaction avec des étrangers, quand il est impossible de connaître l'autre, quand il est difficile de lui attribuer un comportement ou de le prédire. La confiance décidée, requiert un engagement et présuppose une situation de risque. Que l'on place ou non sa confiance dans les événements futurs, la perception et l'évaluation du risque sont une affaire hautement subjective. Le défaut de confiance assurée provoque un sentiment de désaffection ; il conduit éventuellement à se retirer dans un univers restreint, aux dimensions purement locales, ou encore à aspirer à une vie indépendante. Quant au défaut de confiance décidée, il conduit simplement à s'abstenir d'agir. C'est l'une ou l'autre de ces confiances qui provoquent des comportements d'ouverture ou de fermeture aux nouveautés.

4.2.2. La confiance et l'organisation.

Dans l'organisation il existe une **confiance latérale** entre pairs, une **confiance verticale** entre superviseur et subordonné (et réciproquement), et une **confiance externe** qui concerne les relations entre une organisation et ses clients ou fournisseurs. La théorie X (Mac Gregor 1969) estime que les employés n'aiment pas leur travail et qu'on peut tout au plus les amener à

coopérer grâce à des mécanismes de contrôle. Au contraire, La théorie Y repose sur une conception de l'organisation qui préconise la confiance, la cession aux employés des pouvoirs nécessaires à leur motivation et à leur autodiscipline, et la confiance en leur capacité à intégrer leurs propres valeurs personnelles aux objectifs de l'organisation. Chrys Argyris (1995) soutient que les organisations doivent être conçues pour permettre et promouvoir la croissance de leurs employés. Il soutient qu'au fur et à mesure qu'augmente la méfiance dans les rapports interpersonnels au sein d'une organisation, les individus adopteront un comportement limitant les risques. Il en résulte une diminution de l'échange d'information, le conformisme et une diminution de l'efficacité des processus de prise de décisions. Selon lui, les organisations devraient "chercher à améliorer le contenu du travail, à minimiser la dépendance unilatérale et à promouvoir l'ouverture, la confiance, la prise de risques et l'expression des sentiments de chacun ».

La confiance peut être fondée sur la dissuasion ; elle relie alors la volonté de faire confiance à l'existence d'une vraisemblable menace de punition en l'absence de coopération. Dans ce genre de situation, les relations entre les parties sont limitées ou superficielles et tendent généralement à encourager la conformité à une règle. L'engagement, lorsqu'il se produit est lié à la peur et provoque des stratégies d'évitement ou de retour en arrière dont les conséquences sont visibles à long terme. La confiance peut être fondée sur la vérification ou sur la connaissance, elle repose dans ce cas sur la réputation et la constance de celui qui se voit accorder la confiance, en vertu d'attestations ou de références. Dans ce cas, on « fait confiance mais on vérifie », et la volonté de faire confiance se limite généralement à quelques échanges. D'autre part, la confiance relationnelle ou fondée sur l'identification intervient lorsque les parties considèrent les besoins et les préférences des autres comme étant leurs objectifs personnels et agissent en visant des avantages réciproques. Ce genre de confiance découle d'interactions se répétant dans le temps entre les parties. La fiabilité et la constance lors des interactions antérieures donnent lieu à des attentes positives quant aux intentions des parties. D'une manière générale, les gestionnaires d'efforcent d'instaurer ce genre de confiance afin de diminuer les risques.

La confiance réciproque est évidente dans des situations où chaque partie met en avant les intérêts de l'autre pour des raisons reliées au devoir, à l'amour ou à l'intérêt personnel bien compris. Dans ce genre de relations, la promotion des intérêts individuels est un sous-produit de

l'attachement au bien commun. D'autre part, la confiance représentative est la forme la plus courante de la confiance accordée aux autres. Dans ce cas, on accorde sa confiance à une organisation en espérant qu'elle ne sera pas déçue. Celui qui reçoit la confiance fait honneur en protégeant les intérêts de celui qui la lui donne.

Dans les cas de **confiance conditionnelle**, les individus ont des attentes stables les uns vis-à-vis des autres et leurs interactions sont routinières, constantes et fiables. Ils sont disposés à entretenir des relations, à condition que chacun se comporte de manière appropriée, qu'il se réfère à un schème d'interprétation similaire pour définir la situation et qu'il comprenne le rôle de l'autre. Les relations fondées sur la confiance conditionnelle suffisent généralement à faciliter les transactions et elles sont les plus fréquentes à l'intérieur des organisations. Dans les relations fondées sur la confiance conditionnelle, la réalisation des objectifs communs et la coopération exigent très peu d'efforts ou de sacrifices personnels ; l'assurance de valeurs communes susceptibles d'orienter les parties vers l'avenir est inexistante, tout comme les sentiments positifs nécessaires à l'égard de l'autre et à l'épanouissement des relations est absent. La confiance conditionnelle encourage le partage des connaissances en vue de l'accomplissement des fonctions courantes, à l'exclusion de toute autre considération (Williamson, 1985).

La confiance institutionnelle a trait à la confiance accordée aux processus d'un système qui ont pour objet d'écarter tout comportement opportuniste et de promouvoir la coopération. Elle a également trait aux mécanismes juridiques, organismes de réglementation, réseaux sociaux et normes sociales à l'intérieur d'une organisation spécifique. La confiance au sein de la plupart des organisations et entre les organisations se caractérise par une compréhension mutuelle des attentes et des responsabilités et se développe généralement dans le temps à la suite d'un comportement constant.

Pour certains la confiance est une catégorie purement cognitive. Elle est de l'ordre de la seule connaissance ; sa logique est celle du raisonnement inductif étayé sur un savoir ou sur des observations. Il est cependant d'autres manières d'envisager la confiance comme un phénomène cognitif.
L'une d'elle consiste à la traiter comme une croyance par exemple comme une croyance en la fiabilité de quelqu'un. Il est possible également de considérer la confiance comme un résidu :

c'est ce qui reste quand on n'a trouvé aucune raison décisive de se méfier, ou ce qui résulte d'une mise à l'épreuve systématique des raisons de se méfier. Il existe une forme de confiance que l'on peut dire catégorielle. Elle consiste à accorder sa confiance à quelqu'un sur la base de son appartenance à un groupe, à un collectif ou à une catégorie, étant entendu que la fiabilité et la loyauté figurent dans les propriétés attribuées à ce groupe, ce collectif ou cette catégorie. La confiance issue de l'expérience et la confiance catégorielle sont peu opératoires dans une société d'anonymes.

La confiance est un mécanisme de réduction de la complexité. Il n'y a pas besoin de confiance dans un monde familier, car il n'y a ni ignorance, ni incertitude véritable concernant le futur. La confiance n'est requise que lorsque le futur n'est pas certain et qu'il faut décider en faveur de certaines possibilités sans être sûr qu'elles se produiront effectivement. **La confiance est donc de l'ordre d'un pari raisonné**. Ce qui est en jeu dans la confiance c'est la formation d'une probabilité subjective sur l'occurrence de différentes éventualités futures. Indépendamment du type de confiance, elle est institutionnalisée dans la structure hiérarchique, les règlements, les rôles et les relations à l'intérieur d'une organisation. Elle est enchâssée dans tout ce qu'une organisation entreprend ou essaie d'entreprendre. Elle est à la fois explicite et implicite. Elle est dans l'atmosphère et dans la culture. On la retrouve dans toutes les rencontres d'ordre interpersonnel, inter organisationnel et intra organisationnel, ainsi qu'à toutes les réunions. Elle imprègne les organisations.
Un faible niveau de confiance entrave l'expression ou ne la rend que superficielle et perturbe la communication, elle provoque une élévation du niveau de stress, elle réduit la productivité étant donné qu'un temps plus long est consacré à des activités non productives d'autoprotection et de justification, elle étouffe l'innovation et paralyse le processus de prise de décisions.

4.2.3. Établissement et maintien de la confiance

La confiance se construit à travers un processus d'apprentissage. C'est l'extrapolation d'un comportement passé pour une organisation comme pour un individu. Elle passe d'abord par la mise sur pied d'une culture basée sur des valeurs partagées et adoptées unanimement par ses membres. Dans un tel contexte, la confiance mutuelle peut s'établir, étant donné que les valeurs mutuelles, l'honnêteté et l'intégrité constituent un terrain favorable à l'établissement de tels liens de confiance entre individus Les énoncés officiels de la mission, du mandat et des objectifs

sont des symboles de la culture d'une organisation. Toutefois, c'est dans l'application concrète de ces éléments théoriques que l'organisation affirme l'essence de sa culture.
En d'autres termes, les comportements observés lorsque 'interagissent les membres de l'organisation, le langage qu'ils utilisent, les rituels de défense et d'attitude, ainsi que l'agencement matériel des locaux doivent tous refléter une culture ancrée sur des valeurs que tous partagent. **Lorsque la culture réelle contredit les valeurs que l'organisation est censée privilégier, la confiance ne peut s'établir** et elle risque au contraire de disparaître. Les fusions, la diminution des effectifs, la concurrence mondiale et autres facteurs limitent la capacité des entreprises à assurer la protection et la satisfaction des besoins de leurs membres. Pour ce motif, un nouveau contrat social se dessine entre les employés et les employeurs. Dans le cadre de ce nouveau contrat, deux principes sont essentiels : travail motivant et harmonie des rapports entre les communiquer ouvertement avec leurs collègues et la gestion (Morin, 1990). De plus, le développement de cette confiance non-dépendante exige que la gestion et les employés soient conscients de leurs attentes mutuelles et de leurs responsabilités dans la création de cet environnement de confiance (Edgar Morin, 1990).
En conjonction avec la mise sur pied d'une culture basée sur le partage des valeurs et l'habilitation des employés, la direction et les employés doivent s'engager à établir des liens basés sur l'honnêteté, l'intégrité et le respect authentique de l'autre. Pour développer une confiance non-dépendante dans l'organisation, ses membres doivent sentir que leur environnement est sécure et permet de s'exprimer.
Pour motiver les employés et mériter leur loyauté, les entreprises doivent modifier la structure de leurs relations avec eux. En d'autres termes, **la génération de la confiance exige un engagement institutionnel** ou à partir du sommet **vis-à-vis des valeurs** et un effort concerté en vue du maintien inébranlable de ces dernières. **Les cinq principes qui sous-tendent la génération de la confiance sont la participation au processus de prise de décision, l'autonomie, la rétroaction, l'encouragement et des communications ouvertes.**

Les facteurs suivants ont été considérés comme essentiels à la promotion, à l'enrichissement et au maintien des relations de confiance entre individus :

- intégrité, c'est-à-dire honnêteté et sincérité
- compétence, c'est-à-dire connaissances et qualités techniques et interpersonnelles nécessaires à l'exécution de son travail cohérence, c'est-à-dire fiabilité, prévisibilité et sens du jugement pour résoudre les problèmes

- loyauté, c'est-à-dire motivation désintéressée, désir de protéger l'autre et de ne pas lui faire perdre la face
- ouverture, c'est-à-dire accessibilité sur le plan mental et désir de partager librement idées et informations. Pour que la confiance entre personnes puisse croître au sein de l'organisation, ces qualités doivent habiter nos rapports avec autrui. En dépit des changements continus de l'entourage, la confiance peut croître au sein de l'organisation lorsque ses membres, et particulièrement ses chefs de file, s'engagent à affronter le "chaos" de manière ouverte, honnête et logique.

Lorsque les intérêts des parties coïncident, les possibilités sont plus grandes d'instaurer et d'entretenir la confiance, par opposition aux situations où les intérêts divergent. Le non - mensonge que permet la communication génère la confiance et la confiance encourage les personnes et les organisations à faire preuve de franchise. Lorsque la franchise n'attire pas de représailles et (ou) que les confidences ne sont pas trahies, les organisations et leurs membres sont encouragés à demeurer dans cette voie. Le cycle s'installe et se répète grâce à la nature auto édifiante des relations de confiance.

4.2.4. Effets d'un niveau de confiance élevé

Un niveau élevé de confiance au sein de l'organisation limite les frictions entre les employés, assure la solidarité des membres de l'organisation, améliore la productivité, stimule la croissance, améliore le moral des employés, réduit le taux de roulement des employés, l'absentéisme, crée un environnement favorable à l'innovation. De plus, la confiance est une composante essentielle à l'efficacité de la gestion du changement.

En cas de méfiance au sein de l'organisation entre les personnes qui provoquent le changement et les employés, il se produira une résistance à ces changements, étant donné que les motifs et les répercussions en sont mal connus. En fait, il est essentiel de créer une culture de confiance mutuelle avant de se lancer dans des programmes de changement. Il est nécessaire d'apprendre à formuler ses peurs, ses attraits et ses tentations, pour s'engager dans l'action sans ambiguïtés non levées. C'est ce que propose la méthode Pat-Miroir. Lorsque les gestionnaires partagent l'information avec ouverture et honnêteté durant le processus, les employés comprennent parfaitement autant les facteurs internes que les facteurs externes influençant la décision qui a été prise. Dans ce cas, ils demeurent solidaires des objectifs de l'organisation, même en période de crise De plus, les crises les plus graves sont parfois l'occasion d'effectuer les changements

créatifs qui s'imposaient depuis longtemps. Lorsque la relation superviseur-subordonné est basée sur la confiance, le gestionnaire peut faire participer les employés à des décisions sur des questions comme les méthodes à mettre en œuvre pour réduire les coûts ou pour mieux utiliser les ressources existantes.

4.2.5. Les destructeurs de confiance.

La philosophie de la gestion, c'est-à-dire les croyances des dirigeants, peuvent-elles aussi affecter la confiance au sein et parmi les organisations ; les attitudes et les actions ont immanquablement une incidence sur la confiance. Les gestionnaires animés par des motifs de pouvoir personnel montrent une préférence marquée pour le contrôle, font appel à des méthodes d'influence afin de tourner les situations à leur avantage (même au détriment des autres et des intérêts à long terme de leur organisation), manifestent leur pouvoir par des moyens qui les mettent en valeur, manipulent les personnes, valorisent la loyauté personnelle et font preuve d'agressivité impulsive (Carnevale, 1995), tous des facteurs susceptibles de détruire la confiance. Lorsque la structure officielle de l'organisation empêche la communication réciproque ou toute autre condition essentielle à l'établissement de liens de confiance, l'organisation ne parviendra pas à améliorer sensiblement le niveau de confiance existant. Tout comme les attentes et les attitudes positives réciproques tendent à engager la confiance dans une spirale ascendante, lorsque les attentes sont déçues et que les sentiments sont négatifs, la confiance s'engage dans une spirale descendante. Lorsque les valeurs, les attitudes, les sentiments et les émotions ne favorisent pas la confiance, celle-ci aura du mal à s'installer. De même, lorsque la confiance est victime de violations par rapport à des attentes mutuellement convenues, elle s'en trouve réduite et commence alors la spirale descendante.

4.2.6. Pour une dynamique

La confiance comporte sa propre dynamique ; elle peut changer de caractère et fluctuer dans le temps. Elle peut être perçue comme le fondement de la coopération et comme base de la stabilité au sein des institutions. Elle est un élément essentiel de la démocratie, de la gestion effective du changement, d'une collaboration réussie et du succès des organisations. Elle conduit à la connivence (Gilles le Cardinal 99) et s'appuie sur la réciprocité, tout en respectant un degré de liberté. Elle comporte toujours un certain risque, mais permet des actions nécessitant des interactions fortes à travers les défis acceptés ensemble. Elle sert de booster à la relation

interindividuelle, mais nécessite un certain apprivoisement. Elle ne naît pas forcément spontanément, pour la faciliter il est utile d'évoquer lorsqu'on doit la mobiliser ses Peurs, ses Attraits et ses Tentations (méthode Pat miroir). Un contrat doublé d'une confiance interpersonnelle forte facilite la capacité à changer. La confiance est une construction fragile, qui nécessite des réajustements permanents.

4.3. L'association des compétences

La problématique de la compétence se pose immédiatement à l'organisation, lorsqu'elle est en situation d'évoluer significativement. La mise en œuvre des démarches qualité ont été vécues comme des remises en question des compétences. Assurer la qualité pour son client, c'est être en mesure de lui prouver que l'entreprise a les compétences requises pour demeurer parmi ses fournisseurs. La problématique de gestion des compétences est également cruciale pour les groupements d'entreprises. Le premier enjeu consiste à apporter une aide pour maîtriser l'évolution globale du groupement, l'évolution de ses frontières, de son identité technico-économique, en s'appuyant sur une analyse économique de ses champs de compétences. La compétence de l'organisation s'appuie bien sûr sur celle des salariés, la compétence d'une firme étant plus que la juxtaposition des compétences individuelles. *In fine* l'enjeu de la gestion des compétences est de participer à la maîtrise des performances des organisations.

4.3.1. De la compétence personnelle à la compétence organisationnelle

Une compétence est l'aptitude d'un acteur à mobiliser, dans un contexte donné et de manière efficiente, un certain nombre de ressources immatérielles qu'il a intériorisées (connaissances, aptitudes psychologiques et sociales,) et de ressources matérielles de son environnement (outils, instruments, sources d'informations, etc…), pour répondre aux objectifs d'une activité. (Jérôme De Terssac (1992), Guy Le Boterf (1996)

Les compétences personnelles évoluent en permanence au fil de leur mobilisation dans l'activité et l'entreprise s'adapte en permanence à cette évolution, en même temps qu'elle la provoque. La démarche compétence accorde une grande attention aux moyens de faire émerger, de maintenir et de développer les compétences individuelles (Charles Henry Amherdt , 2000). Il est important pour l'organisation et ses salariés de gérer les carrières et de proposer des trajectoires de

navigation professionnelle. Les évolutions technologiques et organisationnelles nécessitent le développement de la polyvalence et flexibilité des affectations. Pouvoir bénéficier au mieux de l'optimum de compétences passe également par un processus de mobilisation des acteurs. La littérature (Claude Lévy-Leboyer 1996, Nicole Jolis, 1997), nous conduit à proposer la classification suivante :

- Les compétences de base : savoir lire, écrire, etc.
- Les compétences techniques ou savoir procéduraux liés directement à la tâche
- Les compétences relationnelles : communication, résolution de problèmes, capacités à travailler en équipe, capacités relationnelles.
- Les compétences sociales : savoir écouter et comprendre les autres, être capable de lire et d'interpréter des situations avec objectivité, pouvoir y répondre avec efficacité sans implication émotionnelle. Manager les émotions des autres et rester neutre, anticiper, reconnaître et satisfaire les besoins des clients, aider les autres à se développer, savoir coopérer ;
- Les compétences transversales : créativité, initiative, adaptabilité, sollicitude aux autres.
- Les méta compétences : capacité à apprendre et à gérer l'information.

La notion de **compétence collective** renvoie à la mobilisation d'un ensemble de compétences individuelles, coordonnées de manière efficiente dans le contexte d'un processus professionnel. La notion de relation client-fournisseur interne a mis en œuvre cette nécessité de déployer transversalement la compétence dans l'organisation. Cette compétence collective est dite "distribuée" lorsqu'elle fait intervenir plusieurs acteurs au sein de la même entreprise ou dans des entreprises distinctes. Au delà de la recherche d'une adéquation entre compétences acquises et compétences requises, il s'agit surtout de maîtriser les inducteurs de performances qui permettront une réelle efficience collective, c'est à dire l'harmonisation de l'ensemble des facteurs techniques, cognitifs ou sociologiques qui interviennent dans la mise en cohérence et la coordination des différentes compétences mobilisées pour un processus donné. Le concept de compétence collective dépasse la notion de compétence individuelle. Il ne se réduit pas à la somme des compétences individuelles mais intègre également l'idée d'interactions, de réseaux, de flux d'informations propres à l'équipe ou à l'organisation. Amherdt et Rabasse (2000) voient ainsi les compétences collectives comme étant « *l'ensemble des savoir agir (hard/soft skills and competences) qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes et*

exogènes de chacun des membres, et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources ».Ils soulignent ainsi que les compétences collectives émergent et se développent au travers de relations, de liens et d'interprétations mentales communes des acteurs face aux situations de travail. L'apprentissage par interactions favorise l'émergence d'une culture commune et la création de compétences propres à l'organisation, difficilement imitables ou transférables et qui sont à la base de l'avantage concurrentiel des entreprises, ce que Prahalad et Hamel (1995) appellent des compétences clés (*core competencies*). Cette notion d'interaction est vraiment au centre de la notion de compétence collective et constitue un des axes centraux du management par les compétences au niveau d'une organisation. Comme l'énonce Guy le Boterf (2000), « si l'on veut résoudre de façon opératoire les questions relatives à la compétence collective, il convient de les aborder en terme de coopération ». L'entreprise se présente comme un "réseau de compétences » : la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à mobiliser et à combiner des ressources (parfois même externes à l'entreprise comme les sous-traitants). La compétence collective se construit à partir de la coopération et de la synergie des compétences individuelles : « le savoir se crée en se partageant ».

La gestion de la compétence collective se résume finalement à une gestion du réseau : constituer des équipes projets, favoriser la capitalisation des savoirs, animer les groupes, établir des règles de fonctionnement de la coopération, mettre au point des indicateurs de compétences collectives (par le biais des résultats du groupe). La gestion des compétences collective passe par une fonction « d'animation » des équipes. Elle doit s'articuler autour de deux dimensions : d'une part favoriser l'amélioration de la compétence individuelle des différents acteurs et d'autre part, manager la mise en commun des compétences et leur interaction.

L'avènement du travail en groupe dans l'organisation suppose une reconfiguration des modèles de décision et une réflexion sur les modes de rétribution. Les individus se positionnent en fonction de leur personnalité, (capacité d'animation, d'organisation, de créativité, etc.), mais également en fonction des enjeux perçus en terme de pouvoir ou d'évolution de carrière. Mettre en commun les compétences suppose de franchir les peurs et redonne tout son sens à la place de la communication et de la confiance.

La gestion des **compétences organisationnelles** s'inscrit ici dans une perspective à long terme : il s'agit d'appréhender globalement les compétences d'une organisation pour construire une stratégie de développement de ses ressources internes qui permette de dégager des avantages concurrentiels et d'assurer sa pérennité. Ce niveau de gestion organisationnel est largement impacté par le mode de fonctionnement en groupement, dans la mesure où il devient nécessaire

d'articuler une stratégie globale du groupement et une stratégie locale de chaque entreprise membre. Les risques et les gains potentiels en terme de gestion des compétences sont remis en cause par le contexte coopératif induit par le groupement. Ces risques et gains sont interprétés différemment selon qu'il s'agisse de la stratégie globale du groupement ou bien de la stratégie locale de chaque entreprise. Les démarches qualité ou les démarches d'alliance s'appuient sur des combinaisons de compétences collectives qui se rassemblent pour constituer une compétence organisationnelle qui offre une certaine lisibilité à l'extérieur de l'entreprise.

4.3.2. Les "inducteurs de compétence collective"

Les travaux concernant les compétences collectives soulignent qu'au delà de la réunion de compétences individuelles, la compétence collective émerge au travers des interactions entre les individus au travail (Nonaka 1995, Amherdt 2000, Le Boterf, 1996). Gérer les compétences collectives c'est avant tout gérer les capacités à interagir au sein de collectifs de travail. Cette "combinaison synergique de ressources" (Amherdt 2000) est ainsi dépendante de nombreux facteurs endogènes ou exogènes observables qui possèdent une influence sur le déroulement des interactions et se trouve étroitement liée à la communication et à la confiance. La volonté d'évoluer passe en effet par une reconnaissance de l'impact potentiel de l'effort réalisé, donc reboucle sur les notions précédemment évoquées à savoir la communication et la confiance. Dans une approche sociologique de cette problématique, Michel Sonntag propose une typologie générale des facteurs intervenant dans la mise en cohérence des activités mobilisées par un collectif de travail. Il identifie par exemple trois types de mécanismes à l'œuvre dans la construction de compétences collectives :

- Les mécanismes *cognitifs* regroupent les facteurs liés à la gestion des connaissances :(i) savoir comment s'y prendre, (ii disposer des informations nécessaires pour réaliser le travail, (iii) partager des apprentissages et des schémas cognitifs.
- Les mécanismes *incitatifs* se réfèrent aux facteurs concernant l'implication des acteurs et la motivation des acteurs, notamment la capacité à donner un sens à l'activité ("Les activités doivent être inscrite dans une finalité et pas seulement définies par des informations opératoires) ainsi que l'impact de la culture d'entreprise.

- Les mécanismes *hiérarchiques* concernent la coordination par répartition de pouvoirs. Dans les facteurs conatifs, il est important de développer l'implication, de donner du sens en permettant aux acteurs de comprendre les activités en amont et en aval de leur contribution, de créer une culture collective.
- Les mécanismes *facilitateurs de l'action collective* constitués par les personnes ressources, les méthodes de travail, et les technologies collaboratives s'appuyant sur les TIC.

Les inducteurs de compétence identifiés par Michel Sonntag sont particulièrement pertinents dans le cadre de groupements d'entreprises et des démarches qualité. Nous avons repéré les risques de démobilisation induits par le changement. Concrètement cette démobilisation peut intervenir à deux niveaux distincts : soit directement au niveau des dirigeants, soit au niveau des employés. Un dirigeant de PME peut se révéler tout à fait mobilisé par l'implication dans un groupement ou par l'implication dans la démarche qualité, sans pour autant réussir à mobiliser ses employés.

Une autre classification des facteurs impliqués dans l'émergence des compétences collectives est issue des travaux Amherdt et al. (2000). Dans cette approche, les auteurs considèrent que les compétences collectives sont soumises à l'influence de différentes variables d'actions (donc des inducteurs de compétence) classifiées en trois niveaux :

- Les variables de niveau individuel ;
- Les variables de niveau équipe ;
- Les variables de niveau organisationnel.

Les variables ainsi identifiées sont considérées comme agissant en interaction, et la gestion des compétences collectives requiert ainsi une vision globale de l'ensemble de ces inducteurs.

En appliquant aux compétences la formalisation du modèle de création de connaissances de Nonaka (1997), nous pouvons tenir compte de ses préconisations managériales. Il dégage quatre modes moteurs de la création et de la conversion de connaissance :

- la socialisation : partage d'expérience et de savoir tacites (permet le passage d'une connaissance individuelle à une connaissance collective)
- l'extériorisation : processus d'articulation de connaissances tacites en concepts explicites (processus de conceptualisation, à la base de la création de connaissances)
- la combinaison : échange et combinaison de connaissances codifiées

- l'intériorisation : incorporation de la connaissance explicite en connaissances tacites, réappropriation de la connaissance par les individus de l'organisation.

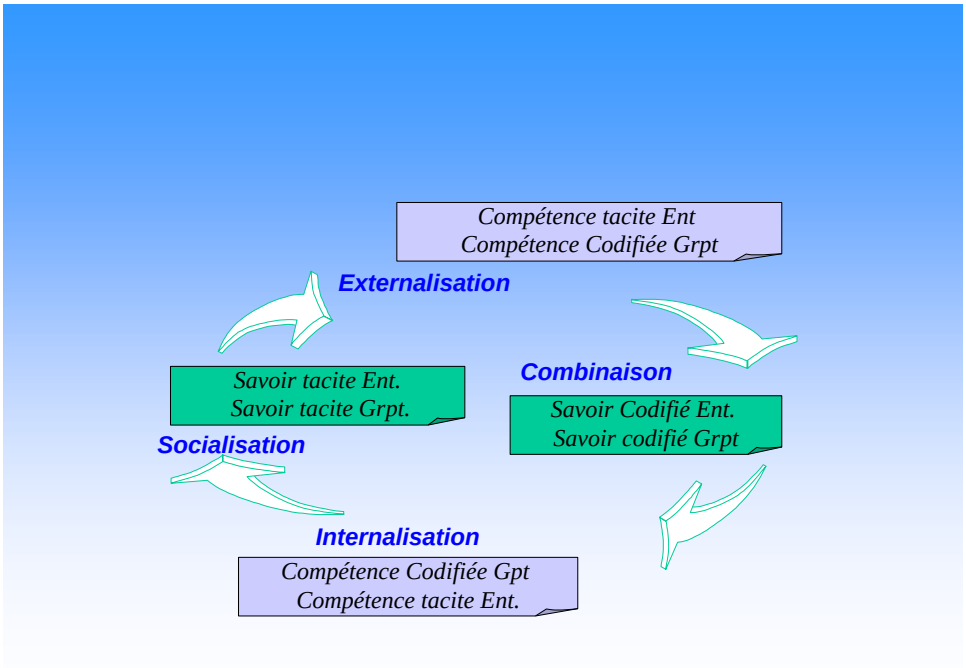


Figure 5 : la spirale de la compétence d'après Nonaka

Ces modes d'interaction de la connaissance s'enchaînent en "spirale", permettant alors la création de connaissances nouvelles au niveau de l'organisation. La spirale de connaissances permet de mobiliser les connaissances tacites et de les cristalliser à un niveau "ontologique" supérieur : de l'individu au groupe de projet, du groupe à l'organisation (la firme), de l'organisation au niveau inter organisationnel. Cette interaction entre connaissance tacite et explicite est réalisée par les individus et non par l'organisation, car la connaissance s'incarne dans les individus. Néanmoins, l'organisation joue un rôle central dans la mesure où elle doit offrir les conditions optimales qui permettront la création de connaissances. Le but de l'organisation est de mobiliser les connaissances tacites créées et accumulées au niveau individuel. La spirale débute au niveau individuel et s'élève grâce à un ensemble d'interactions à un niveau supérieur. Nonaka souligne ainsi que si la connaissance n'est pas partagée avec d'autres, ou n'est pas amplifiée au niveau du groupe, elle ne permet pas de réaliser cette fameuse spirale de création de connaissance.

Une fois expliqué le principe de création de connaissances, par l'enchaînement de la spirale, il reste à mettre en évidence les moyens à mettre en œuvre pour permettre sa réalisation. Le management de la connaissance passe pour Nonaka par le management des interactions. La hiérarchie se révèle pertinente dans les phases de combinaison et d'intériorisation. Le groupe de projet permet la mise en place des phases de socialisation et d'extériorisation. La socialisation s'opère par la constitution d'une équipe de projet où les membres partagent leurs expériences, représentations. L'extériorisation passe par le dialogue entre les membres. La combinaison s'accompagne d'une articulation entre les connaissances créées par le groupe et celles qui se situent en dehors de l'équipe afin d'aboutir à des connaissances susceptibles d'être partagées. L'intériorisation passe par la réappropriation des connaissances créées par les différents membres de l'organisation. Le cœur du processus de connaissance se trouve au milieu du groupe mais l'organisation lui fournit les conditions qui en permettent la réalisation.

4.3.3. L'apprentissage organisationnel

S'il fallait schématiser, nous dirions que dans un contexte d'économies ouvertes aux mouvements mondiaux d'échanges de produits, d'informations, de traits culturels, l'horizon de l'effort des entreprises s'est considérablement élargi dans le temps et dans l'espace, et singulièrement ramassé dans le temps. Ce changement de dimension spatio - temporelle interpelle aujourd'hui les organisations dans leur capacité à voir et percevoir les menaces et opportunités, à répondre en qualité, coût et délais aux demandes et à tirer rapidement les enseignements à partir des erreurs commises. Selon Argyris et Schön (1995) une **organisation apprend lorsqu'elle détecte une erreur** et lorsqu'elle parvient à la corriger, ce qui suppose des structures efficaces, des systèmes d'alerte et des systèmes d'animation qui mobilisent les énergies et les intelligences.
Dans la théorie évolutionniste, (Nelson et Winter ,1982) la connaissance engendrée par les apprentissages se matérialise dans des "routines organisationnelles" entendues comme des "modèles d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers". Ces routines ont un caractère tacite, et ne sont donc pas transférables. Elles sont susceptibles d'évoluer en fonction de facteurs internes (comme l'innovation), ou externes (sélection des routines efficaces par le marché). La mémoire de l'organisation est vue comme un ensemble de cartes cognitives accessibles aux membres de l'organisation et stockées sous forme de dossiers, procédures, critères d'évaluation. L'apprentissage organisationnel entraîne l'intégration des individus dans un schéma culturel unitaire, facteur de cohésion. Le rôle du dirigeant est donc

d'orienter les apprentissages individuels et de faciliter l'apparition de valeurs et de croyances partagées entre les membres de l'organisation. Il existe cependant un risque de rigidification des routines, de "lock-in" ou d'enfermement dans des trajectoires de développement des compétences non performantes. L'apprentissage organisationnel s'adapte particulièrement bien aux démarches qualité que nous avons observé, puisqu'à travers l'évolution des compétences individuelles et collectives, c'est l'organisation dans son ensemble qui augmente sa compétence. Si la notion d'apprentissage organisationnel a connu une littérature abondante, l'aspect inter-organisationnel a en revanche été beaucoup moins traité. Levitt et March (1988) proposent une extension de l'apprentissage organisationnel en intégrant la notion de diffusion des informations au niveau des réseaux de firmes. Ils relèvent ainsi la possibilité de développer des apprentissages organisationnels à partir des expériences d'autres firmes. Toutefois, cette analyse reste centrée sur une firme particulière, qui reçoit les expériences des autres et réalise un apprentissage. Elle n'est pas centrée sur l'apprentissage du groupement. M.Ingham (1994, 2000) se place directement dans le cadre de l'apprentissage organisationnel dans les coopérations. Pour lui, **l'apprentissage organisationnel est "une motivation et un objectif reconnu à l'établissement de coopérations**. La coopération est un moyen de combiner des connaissances tacites et complémentaires détenues par les firmes, d'acquérir ou d'échanger des connaissances ». Il distingue ainsi trois types d'apprentissages inter organisationnels : les apprentissages sur les savoir techniques ou scientifiques, les apprentissages dans la gestion de projet en commun, les apprentissages dans la relation de coopération avec le ou les partenaires.

Larsson et al (1998) se situent d'emblée dans le cadre inter organisationnel. Le point de départ de leur approche est la mise en évidence d'un paradoxe lié à l'apprentissage dans les coopérations. D'un coté, les firmes cherchent à optimiser l'appropriation de connaissances provenant du partenaire, et de l'autre, ces comportements "opportunistes" (au sens de Williamson) affaiblissent la création de connaissances collectives dans les alliances. **L'apprentissage inter organisationnel peut être réalisé en transférant un savoir existant d'une organisation à une autre, ou en créant des connaissances nouvelles par l'interaction entre les organisations**. Le transfert ou la création de savoir nouveaux demande à la fois de la "transparence" et de la "réceptivité". Si l'organisation n'est pas transparente, le savoir ne peut être accessible au partenaire ou utilisé collectivement pour créer des connaissances nouvelles. D'un autre coté, l'apprentissage organisationnel ne peut se mettre en place sans qu'il existe une certaine "réceptivité" de l'organisation pour absorber le savoir. Les auteurs mettent ainsi en

lumière un certain nombre de facteurs qui peuvent contribuer au développement d'apprentissages inter organisationnels. Ils relèvent ainsi l'importance des interactions et du travail commun, l'existence de relations antérieures (ayant pour conséquence d'accroître la transparence), la confiance entre les partenaires, l'orientation à long terme de l'alliance.

Un modèle de mise en œuvre du changement

5.1. Les éléments saillants à prendre en compte lors d'un changement

5.2. Une méthodologie d'introduction et d'accompagnement du changement

5.3. L'association des acteurs à leur propre changement

A partir des éléments théoriques présentés précédemment et à l'issue d'observations dans les entreprises, est proposée une **cartographie des facteurs influençant le changement** dans l'organisation. Cette cartographie émane de la recherche action conduite dans un corpus essentiellement constitué de PME de la Région Rhône Alpes (entre 1988 et 1996 pour les démarches qualité, depuis 1996 pour les démarches d'alliances). Des interventions de recherche action de longue durée ont permis de modéliser **une typologie de comportements** à partir de laquelle les stratégies de changement peuvent être anticipées en fonction de la spécificité managériale de l'organisation. **Le concept de la qualité chaîne et trame**, propose une clé de compréhension du passage de la dimension statique à la dimension dynamique induit par une démarche d'amélioration. Pour que l'évolution s'enclenche, il est nécessaire de comprendre préalablement plusieurs facteurs essentiels qui sont souvent sous estimés et qui relèvent du facteur humain (psychologique et cognitif). Certes le changement pour la qualité est favorable à une **dynamique d'association des acteurs**, mais se présente également comme une intrusion **dans des territoires personnels**. Pour qu'il s'enclenche favorablement, il est nécessaire de passer de **l'expression à la coopération** pour trouver un **langage commun**. **Le comportement des entreprises** qui s'allient présente quelques analogies et quelques variantes et la stabilité de l'alliance est meilleure pour celles qui entrent dans **une logique coopérative** qui comporte **des étapes à franchir** difficilement contournables. **Les compétences partagées** sont la résultante de ces préalables. Le socle de la réussite de toutes ces évolutions s'appuie sur **une trialogique dynamique entre la communication- la confiance et les compétences.** Tout cela, permet d'élaborer **une méthode d'introduction du changement** prenant en compte les blocages potentiels dus au facteur humain. L'approche par les processus proposée lors des démarches qualité, conduit à prendre conscience des liens existant dans l'organisation, mais elle est trop souvent finalisée autour d'un seul processus, sans inter relier les différents processus entre eux. Le danger est alors de se retrouver devant une juxtaposition de processus incohérents les uns avec les autres. Faire évoluer l'organisation passe d'abord, **par une modélisation à un instant T** de sa réalité, pour pouvoir y introduire une évolution de manière conscientisée. **Rendre les acteurs participants** de cette modélisation suppose de s'appuyer sur la communication et sur leurs compétences en favorisant la confiance. C'est la coordination entre ces trois éléments qui conduit à une certaine stabilité favorable au changement.

5.1 : Les éléments saillants à prendre en compte lors d'un changement.

La dimension théorique et les observations réalisées permettent d'élaborer une constellation de facteurs qui influencent le changement, qu'il est pertinent de présenter.

5.1.1 Les déclencheurs de changement

Les démarches d'amélioration de la qualité sont nées des exigences des clients d'abord par rapport à la conformité du produit, puis par l'indispensable respect des délais et enfin par l'impérieuse nécessité de réduire les coûts. Dans certains cas, les dirigeants des organisations se sont montré proactifs, c'est à dire qu'ils n'ont pas attendu les ultimatums, pour faire avancer l'amélioration de leurs entités. Dans d'autres cas, ils ont suivi tant bien que mal les injonctions, portés plutôt par la nécessaire survie pour eux de leur entreprise que par l'adhésion au concept qualité.

Pour qualifier le déclencheur des alliances, il est possible de leur adapter le modèle de la Pyramide de Maslow (Paradoxes et management des groupements d'entreprises PME.PMI, 1999). L'entrée dans ce type d'organisation obéit à un besoin de survie de l'entreprise qui constate que seule, elle ne peut continuer à se développer. Pour pouvoir progresser dans la relation, il est nécessaire qu'entre les partenaires se développe une culture commune, et que se structure la relation. Ces 3 étapes, une fois franchies, permettent d'asseoir la compétence et de répondre enfin à l'objectif initial qui est de se renforcer par rapport au marché.

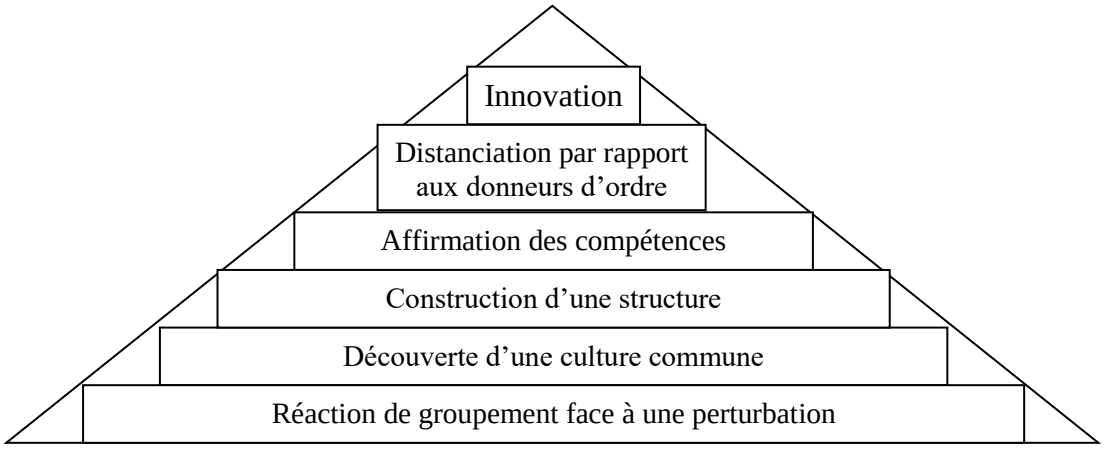


Figure 11 : la pyramide de Maslow appliquée aux groupements d'entreprises

Les groupements d'entreprises observés entre 1996 et 2000 sont nés le plus souvent sous l'impulsion des donneurs d'ordre qui désiraient réduire leur nombre de sous-traitants. Ce

mécanisme d'alliance était relativement défensif et peu stratégique. Il rendait nécessaire une démarche progressive de construction de la confiance en testant d'abord une première action commune, en validant les résultats avant de poursuivre ou non la relation.
Actuellement, les groupements de cette nature existent toujours, mais d'autres formes sont en train de naître, plus stratégiques, moins défensifs, mais toujours aussi soumis aux relations de confiance.

5. 1. 2. Une cartographie des facteurs influençant le changement.

Les 2 schémas ci-après présentent l'ensemble des facteurs qui ont un impact sur la prise en compte du changement dans l'organisation.

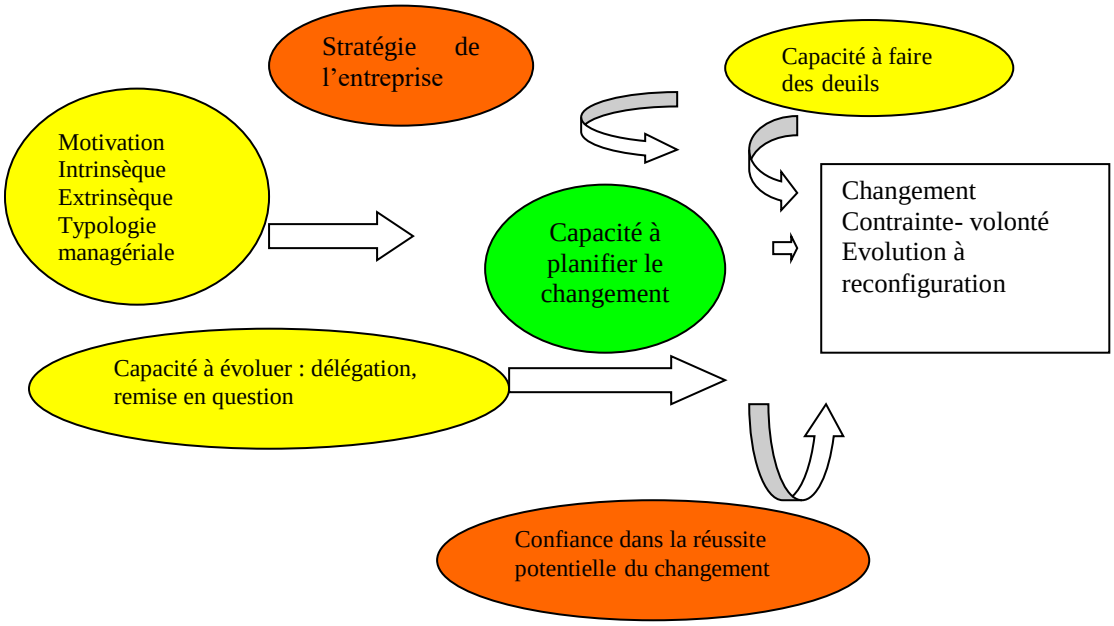


Figure 7 : Les facteurs influençant le changement pour les dirigeants.

Est appelée « dirigeant », toute personne qui dans l'organisation occupe des fonctions de prise de décision et qui par nature a pour mission d'impulser le changement ou de l'accompagner. Cela peut être le chef d'entreprise, mais également le personnel d'encadrement. La facilité à changer est influencée :

- par les comportements personnels et managériaux par rapport au changement (en jaune),

- par le positionnement de l'entreprise et ses compétences par rapport à un changement (en orange)
- par les éléments méthodologiques se rapportant à la mise en œuvre du changement (en vert)

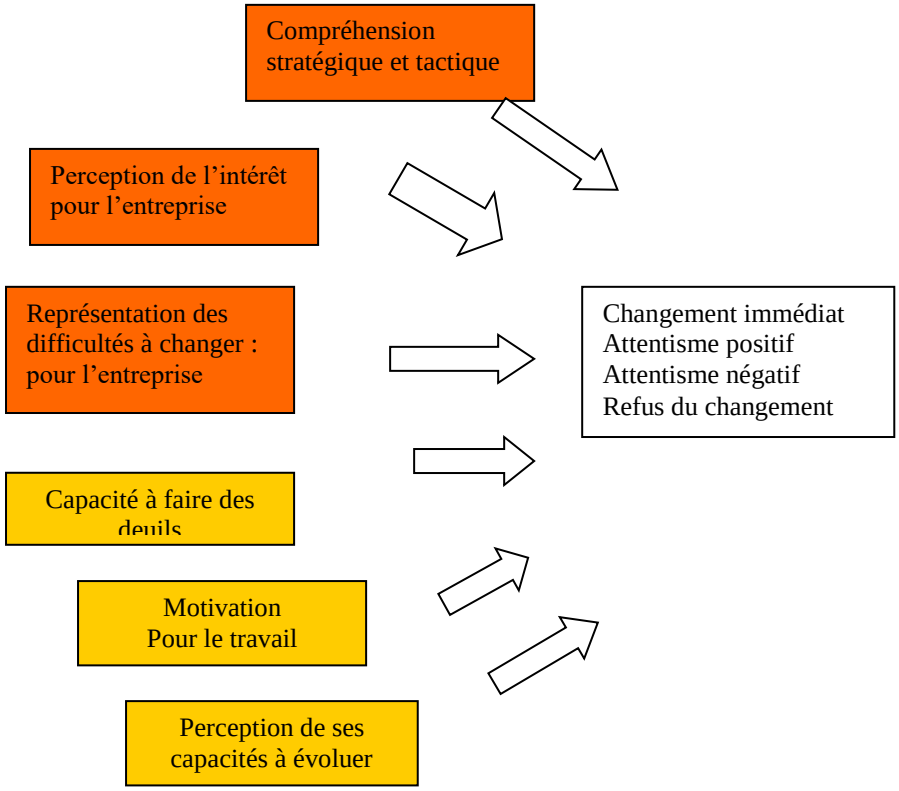


Figure 8 : Les facteurs influençant le changement pour les salariés

Pour l'individu le changement s'appuie sur des facteurs psycho- cognitifs, il mobilise ses motivations s'il comprend la pertinence des outils mis en œuvre, s'il est ouvert aux autres dans la relation client – fournisseur interne, s'il est capable de faire des deuils et de renoncer à des situations antérieures. Avant de s'engager dans un changement, il évalue la pertinence de la démarche et les appréhende quel que soit le poste qu'il occupe dans leur dimension technique, managériale, financière avec beaucoup de lucidité. De ce fait il analyse l'adéquation entre l'objectif fixé et les ressources mobilisables pour l'atteindre ; tacitement, il se construit une représentation de la faisabilité du projet surtout en ce qui concerne la possibilité d'en respecter le délai. A partir d'un comportement opportuniste, il perçoit la légitimité du projet pour soi et la potentialité d'évolution de sa carrière. En mobilisant l'image qu'il se fait de lui-même et la confiance qu'il a en lui-même, il perçoit sa capacité personnelle à évoluer. Après avoir déclenché

un changement il éprouve une satisfaction d'avoir appris personnellement et une satisfaction de progresser collectivement à conditions que des rétroactions positives lui soient octroyées. S'il reçoit des signes de reconnaissance en adéquation avec les efforts fournis et ses propres attentes, il mobilise sa motivation, sinon il reste statique. Le management de l'évolution organisationnelle passe par la prise en compte au plus tôt de la dimension changement. Le manager a pour rôle d'associer les acteurs à leur propre changement en provoquant chez eux une démarche systémique et réflexive. (La prise en compte des freins et des accélérateurs de changement dans la démarche d'amélioration de la qualité, Boudarel, 1997).

De la même façon que pour les dirigeants les éléments qui influencent le changement relèvent :

- des réactions personnelles par rapport au changement (en jaune).
- de la compréhension de la politique de changement et de l'évaluation de sa pertinence par rapport à la connaissance et aux représentations que les salariés se construisent de leur entreprise (en orange).

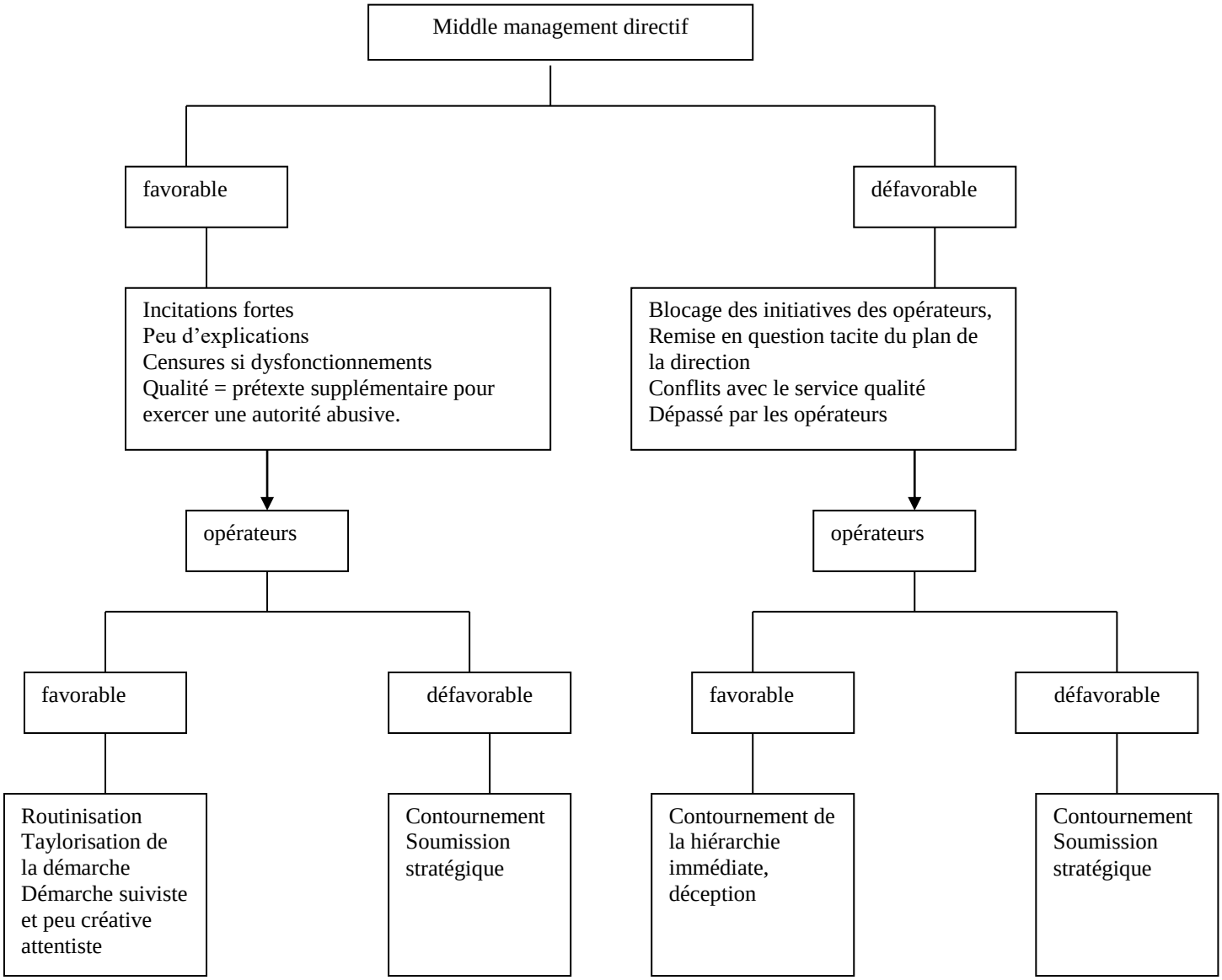
Face au changement il apparaît donc essentiel de repérer tous ces facteurs de façon à les prendre en compte pour faciliter l'évolution.

5.1.3. Les jeux d'acteurs et la « chaîne managériale ».

Les observations réalisées dans les PME du corpus, permettent de cartographier plusieurs modèles de comportement face au changement en liaison avec la grille de Blake et Mouton (1964) Pour exemple, trois se trouvent schématisés ci-après et c'est à partir de ces observations qu'a été conçue la méthode de prise en compte de la réalité initiale pour changer. Comprendre les facteurs de résistance au changement s'appuie sur une nécessaire observation de la combinatoire des jeux d'acteurs et des mécanismes d'influence existant dans l'organisation. Les forces en présence suffisent souvent à perturber l'évolution. Les jeux d'influences existent entre les acteurs entre eux quels que soient les niveaux hiérarchiques, mais également entre les acteurs et le groupe auquel ils appartiennent. Et c'est là qu'il est important de mettre une réalité concrète derrière le modèle systémique abordé en figure 4. La traduction précise de ce modèle a le mérite d'identifier les interactions positives ou négatives préalablement à toute évolution et de ce fait aide à la conscientisation de la démarche.

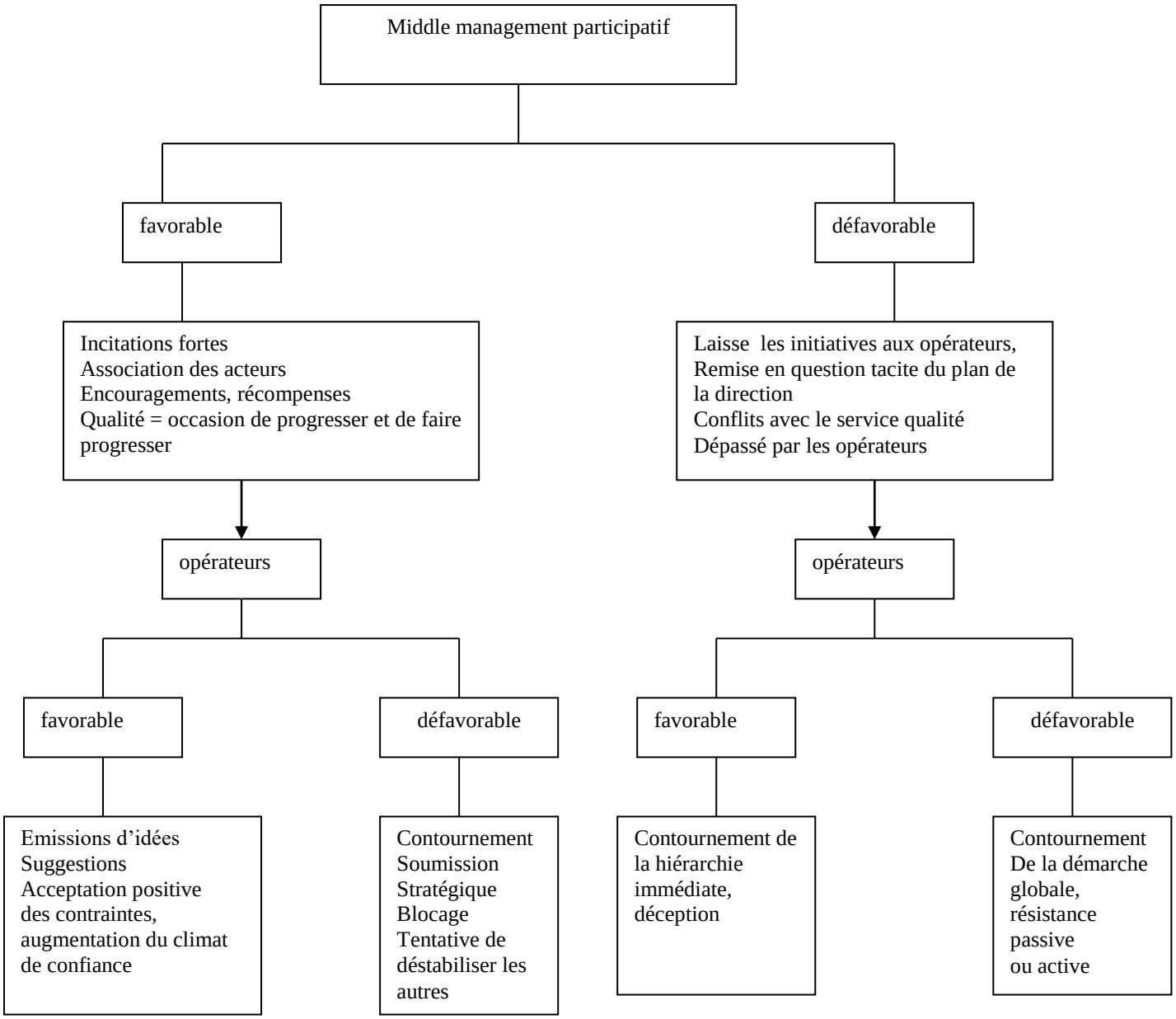
Top Management directif.

Favorable à la démarche car conscient de sa nécessité pour rester sur le marché



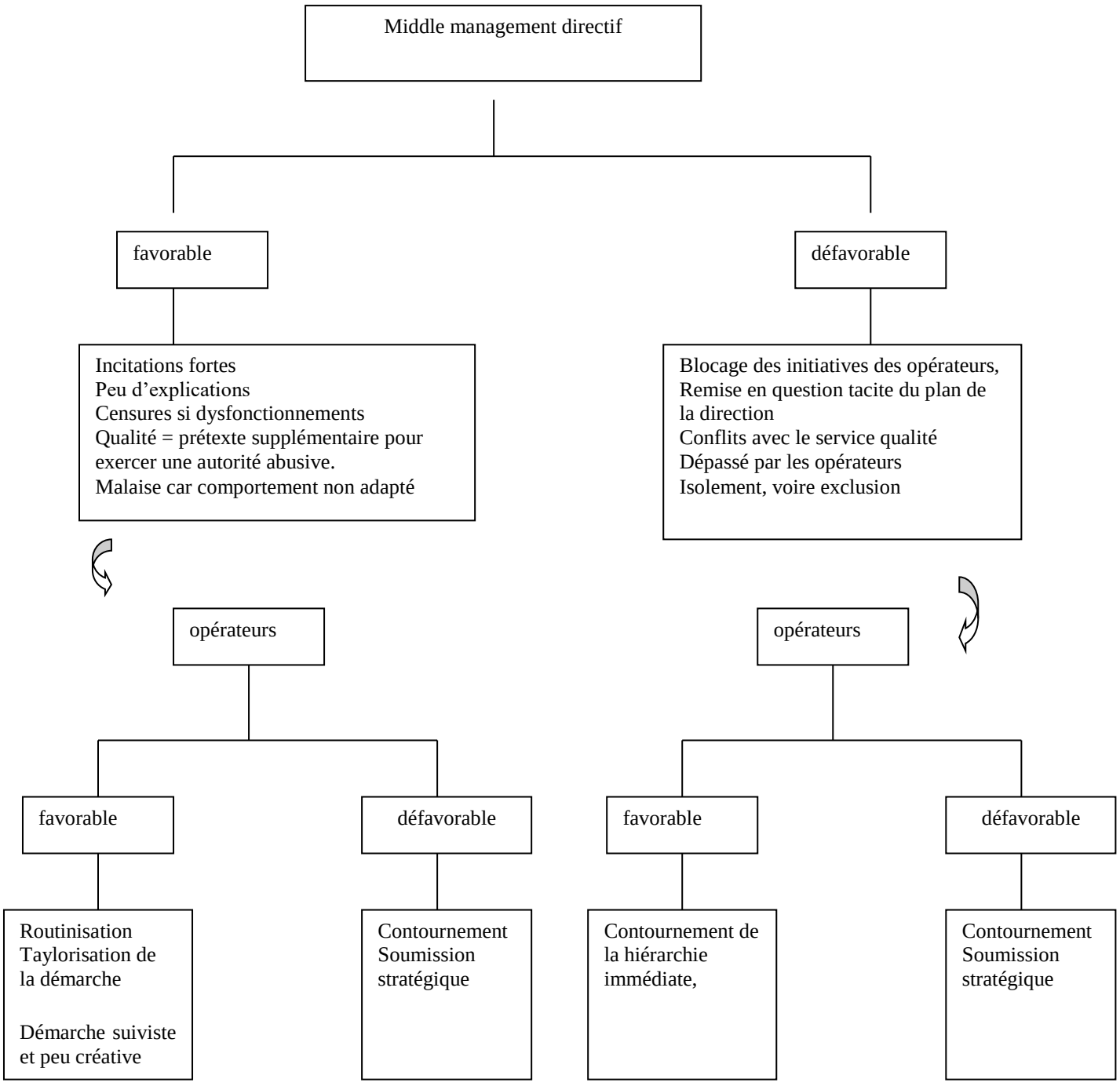
Top Management directif.

Favorable à la démarche car conscient de sa nécessité pour rester sur le marché



Top management participatif

Favorable à la démarche considérée comme partie intégrante de l'évolution de la structure



5.1.4 Le concept de qualité chaîne et la trame.

La démarche qualité s'appuie sur un lien étroit entre des outils et des méthodes et l'association cognitive et communicationnelle des acteurs de l'organisation. Il est possible d'affirmer qu'elle se trouve à la croisée permanente de deux chemins. L'un constitué d'outils à caractère technique, l'autre basé sur une approche beaucoup plus humaine centrée sur une éthique. C'est le maillage entre la chaîne et la trame. Cette image empruntée au vocabulaire des tisserands évoque la réalisation du tissu. Dans ce cas la chaîne et la trame doivent avancer de concert si l'on veut que le tissu soit correct. La solidité du tissu s'obtient par le croisement des fils avançant en permanence ensemble et de façon cohérente sur le métier à tisser. Si l'une des deux prend trop de retard par rapport à l'autre la les fils cassent et machine s'arrête. (La qualité un changement facile ? Boudarel, 1991).

Dans le schéma ci-après (figure 10) sont montrées les croisements entre les outils qualité et les valeurs attendues de la démarche qualité. La clarté pour le client interne ou externe est obtenue par exemple par l'application de la norme ISO, par le respect des procédures, gage de traçabilité, mais également par l'organisation sans faille de l'entreprise, par la définition précise de sa structure et le déploiement précis des fonctions qualité. Les indicateurs sont à la fois sources de clarté et provoquent une régulation des coûts.

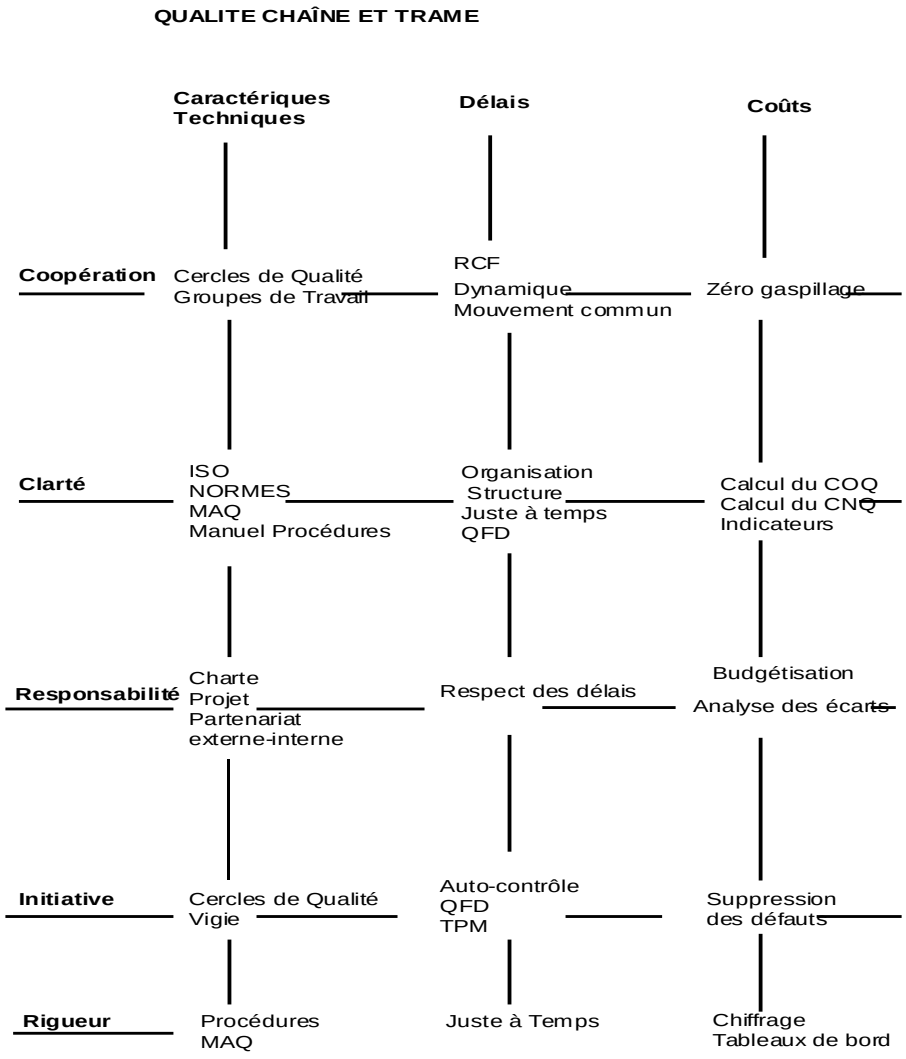


Figure 10 : la qualité, chaîne et trame

Le positionnement des outils/méthodes qualité sur cette trame, permet de construire progressivement la démarche globale de l'organisation et de la traduire en vision pour les acteurs de l'organisation.

5 .1. 5 L'intrusion dans les territoires personnels

La démarche qualité peut, si elle est conduite sans doigté être considérée comme une injure à la compétence individuelle. La nécessité de décrire précisément ses méthodes de travail à travers les procédures est souvent ressentie comme un manque de confiance et ne semble pas pertinente immédiatement aux acteurs qui vivent ces situations. Des outils comme les 5S (Les 5S et la communication, constats et effets, Boudarel, 1999) ont parfois enfreint les lois de la proxémique et ont mis sous le regard collectif des méthodes qui jusque là étaient considérées comme individuelles. Ce sont également ces phénomènes qui ont freiné la rédaction des modes opératoires et des

procédures de fabrication. Lorsqu'il s'agit de « publier » au grand jour ses modes de fonctionnement, un certain nombre de freins apparaissent, notamment celui de ne plus être indispensable (Hall, 1992). Il convient donc de se demander quel sera le degré d'agression potentiel généré par tout changement de façon à anticiper les réactions négatives, plutôt que de les constater à posteriori. C'est la raison pour laquelle, il est pertinent d'anticiper avec un diagnostic d'aptitude à changer. Cet outil tente de définir les pratiques existantes dans l'organisation concernant des changements antérieurs. Certes s'appuyer sur le passé pour anticiper le comportement dans une modification actuelle comporte un certain nombre de biais, mais cela permet néanmoins de se remémorer quelles ont été les résistances et les difficultés de façon à les anticiper. Puis de façon analogique, il propose de faire le lien entre ce retour d'expériences et la situation nouvelle de manière à tenter de prévenir les risques de blocage.

De l'expression à la coopération.

La démarche qualité a donné la parole au terrain (en particulier aux opérateurs) ce qui ne s'est pas fait sans mal. Il leur a fallu franchir un certain nombre d'obstacles pour passer du silence à la parole : peurs de la hiérarchie, peurs du regard du collègue. Etre seul à savoir confère un certain pouvoir, partager la connaissance implique de vouloir abandonner un peu de ce pouvoir. Oser dire est plus facile dans un climat de confiance. Or la mise en œuvre de la qualité a engendré un certain nombre de défiances :

- Peur de ne pas être à la hauteur et d'être licencié,
- Peur d'émettre des idées qui seraient récupérées par les autres (et en particulier la hiérarchie).
- Peur de remettre en question un système connu pour son inefficacité, mais néanmoins plus sécurisant qu'un système inconnu.
- Peur d'entrer dans le jeu de la direction

Il paraît donc nécessaire de lister les peurs pour les surmonter, mais là encore dire ses peurs n'est pas forcément simple dans des logiques ou avoir peur peut être considéré comme de la couardise. L'expression des opérateurs, en particulier leur avis sur les non qualités a parfois bousculé quelque peu la hiérarchie de l'entreprise. Cette dernière peut également craindre d'être remise en question par ces démarches nouvelles. Favoriser la coopération nécessite donc de construire la confiance par la communication en explicitant honnêtement les enjeux du système, les enjeux des individus et en entrant dans une relation gagnant – gagnant qui bénéficie à l'ensemble.

Un travail sur le langage

La qualité nécessite un profond travail concernant la sémantique : parler le même langage, s'ajuster sur le sens, pratiquer le retour d'expérience, se heurtent à la variabilité due à l'interprétation, à la compréhension. A quoi bon avoir des outils sophistiqués de recueil de données si à la source les informations sont corrompues par un système de représentation biaisé ou par une utilisation abusive du vocabulaire ? La variabilité sémantique est apparue fréquemment à propos du mot qualité lui-même, mais également lors de l'observation de réunions de résolutions de problèmes. S'ajuster sur les mots est la première étape du consensus. (La variabilité induite par le vocable qualité, 1997. En amont de la gestion des données, Boudarel, 2000). Le langage commun ou partagé facilite l'interaction entre les sous-systèmes de l'entreprise, cette étape essentielle est cependant souvent négligée, ce qui induit des démarches qui s'appuient sur des incompréhensions. L'étape d'ajustement des représentations prend du temps (temps qui manque souvent par ailleurs dans l'organisation confrontée à la nécessaire rapidité de fonctionnement). Lorsque ce temps est pris, l'efficacité du changement est meilleure et plus durable. Constituer des corpus communs de significations est essentiel avant la mise en œuvre de tout système d'information et de communication.

Le comportement des entreprises qui s'allient

La problématique de production en commun ou en partenariat suppose des liens étroits entre les entreprises concernées par l'alliance. Chaque entreprise constitue un système aux composantes multiples en relations les uns avec les autres :

- système organisationnel
- système managérial
- système productif
- système d'information
- système financier
- système identitaire

La mise en groupement va faire communiquer des sous-systèmes différents (figure 12) dans lesquels les dominantes ne sont pas les mêmes pour les rendre opérationnels dans le méta-système représenté par le marché. Dans un premier temps des relations s'établissent, ensuite, au fil du temps et selon le feed-back sur les actions communes, la nature des liens peut évoluer. Certains se renforcent, d'autres se distendent, pouvant créer des déséquilibres dans la relation globale. Le risque est alors l'exclusion d'un des membres du système, ou la domination de l'un sur les autres. Ce qui est essentiel dans un premier temps, c'est de cartographier chacun des éléments des systèmes

et de repérer la qualité des interactions qui les composent de façon à repérer les sources de dysfonctionnements potentiels. Prendre conscience du fonctionnement de l'organisation est une première étape vers son évolution. Ce qui suppose une explication claire des modes opératoires de chacune des entités.

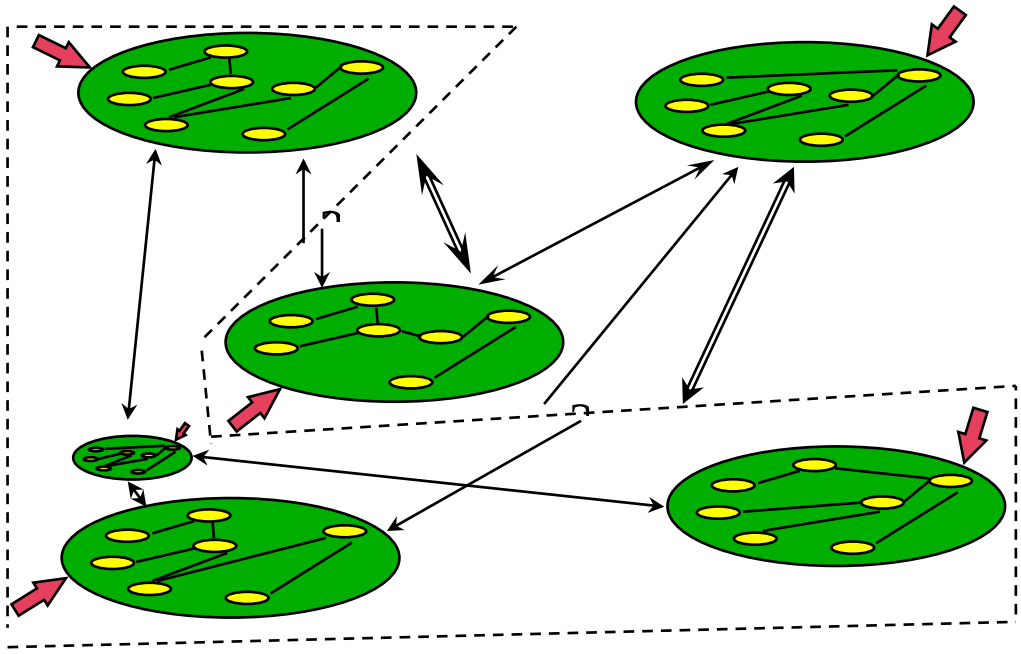


Figure 12 : les groupements d'entreprises, des systèmes inter reliés

Coopérer avec d'autres entités pose une problématique d'ajustement identitaire non négligeable. En effet, d'après les observations réalisées au sein du groupement Mécanergie, la communication sans biais est indispensable pour expliquer le fonctionnement de chacune des entreprises, elle ne peut se mettre en mouvement que si la confiance entre les dirigeants s'établit dans un premier temps. Elle passe par un ajustement des représentations, par une évocation des enjeux de l'alliance pour chacun de ses membres, c'est là que la méthodologie Pat Miroir peut prendre tout son sens dans la mesure où elle permet de systématiser et de structurer les échanges.

5.1.6. La nécessité d'un méta-management.

Le management de la qualité passe par un méta-management. L'approche processus donne naissance à des relations transversales au service d'une solidarité interne tendant vers **un but commun**. Le travail sur le langage et sur la relation client-fournisseur interne contribue à construire des répertoires partagés de pratiques collectives favorables à l'émergence de l'entreprise apprenante.

Les indicateurs permettent une analyse distanciée des situations et le qualiticien (le profil managérial du qualiticien, 1997) est typiquement un manager des interfaces, qui doit s'efforcer de maintenir des liens entre les individus, entre les individus et le système et entre les aspects techniques et organisationnels et les dimensions humaines. Il a pour mission de conserver une vision systémique et distanciée de l'organisation et doit également prendre en compte les facettes multiples d'une réalité pour associer les acteurs à son évolution. Ces réflexions concernant le méta-management sont à instancier dans des pratiques pédagogiques conduisant les apprenants tant en formation continue qu'en formation initiale à une pratique distanciée. Ces éléments qui ressortent de la pédagogie active s'appuient sur l'apprentissage par le cas et par le projet. La démarche projet doublée de la logique du PDCA de Deming, utilisée systématiquement permet des itérations expérimentales qui contribuent à la « maîtrise » de l'évolution du système.
Dans les logiques d'alliances, les constats sont analogues, la typologie managériale (VISIOMECA), montre l'utilité d'un animateur de l'alliance capable de garder une distance globale et soucieux de ne privilégier aucun des partenaires dans son mode de relation.

5.1.7. D'une logique décisionnelle unique à un centre de logique « coopératif »

La PME est le plus souvent caractérisée (Jullien 88) par :

- Un entrepreneuriat individuel
- Des processus de décision : intuition, décision, action, le plus souvent centralisés
- Un système d'information interne peu complexe
- Un système d'information externe simple (marché proche géographiquement et psychologiquement)
- La recherche d'un environnement stable malgré l'accélération du changement.

La démarche qualité est génératrice de communication interne et de communication avec le client. Elle s'appuie sur un système d'écoute permanent. Dans le cas où les démarches d'amélioration ont été conduites avec une authentique volonté de progrès, elles ont contribué à créer des **solidarités internes** qui ont suivi la logique suivante :

- **connexion** : c'est la première étape qui consiste à tenter de capter l'autre (client interne ou client externe), à se rendre compte qu'il existe, que ses préoccupations peuvent être différentes de par son métier, mais qu'elles sont légitimes.
- **communication** : c'est la phase d'expression et d'écoute, qui permet de **cerner ses besoins**
- **connaissance** : c'est le début de la **réciprocité** et l'ancrage des points de repères
- **complicité** : c'est la conséquence du **partage d'événements communs**
- **coopération** : c'est la **volonté d'agir ensemble** guidée par la motivation.

Ces solidarités internes nous semblent être la base de la stabilité cognitive de l'organisation pour qu'elle puisse s'adapter en permanence à son environnement évolutif. La coopération est régie par une exigence de réciprocité en tension avec celle de l'intérêt propre. (Mauss 1985). Sa traduction dans la relation gagnant- gagnant, suppose une réciprocité équilibrée.

Le management de la qualité s'appuyant sur le management par projet, il a permis la mise en évidence la nécessaire contribution de chacun au projet collectif. Le maintien durable de la motivation est cependant difficile à obtenir. Les phénomènes de retour en arrière peuvent laisser penser que les évolutions sont fragiles et qu'elles survivent difficilement sans moteur constant de la dynamique. C'est ce qui renforce la nécessité d'un méta-management. Il n'est pas suffisant de croire qu'un changement réussi rend probable la réussite d'un autre changement. Chaque situation nouvelle doit être appréhendée de façon systémique et systématique, car les acteurs se positionneront différemment.

Le fait de s'allier à des homologues, n'est pas naturel, pour un dirigeant qui a eu souvent pour habitude d'être « le seul maître à bord ». Il lui est donc nécessaire de partager les modèles de références des autres pour en créer un nouveau qui s'apparentera à un **référentiel commun**. Ce qui est vrai pour le dirigeant, l'est également pour les salariés des entreprises concernées dans la mesure où ils partagent avec d'autres, qui fonctionnent dans un autre référentiel, des actions en commun pour un client unique. C'est le passage d'un centre de décision unique à un centre de décision « coopératif ». Les observations que nous avons conduites nous ont montré la nécessité de combiner de façon dialogique rationnalité et affectivité. Ces éléments valables pour la PME, sont tout à fait transposables à nos yeux à des entreprises de plus grande envergure qui se trouvent elles aussi dans la problématique de l'alliance et dans l'organisation de la transversalité ou de l'externalisation de certaines fonctions.

Les étapes à franchir pour structurer la relation

Thomas Froehlicher a insisté sur l'importance des liens sociaux entre dirigeants préalables à l'alliance (1998), l'homologie des trajectoires socio - professionnelles des acteurs de la coopération (Detchessahar 1998), est également un facteur favorisant les premières étapes de la coopération. Les observations conduites par les chercheurs du projet GRECO PME conduisent à la modélisation suivante du processus de structuration de la relation.

- **Croyance** : il s'agit de la part d'affectif qui prévaut lors de la première rencontre.
- **Connaissance** : avant de construire une alliance, il est opportun de s'apprivoiser, de faire connaissance et de prendre connaissance des stratégies, des pratiques du ou des futurs partenaires.
- **Clarification** : succédant logiquement à la phase précédente, il s'agit d'éclairer des zones d'ombres qui étaient restées tacites volontairement ou non. Cette phase se passe souvent au travers d'une première action commune. Cette expérimentation semble nécessaire pour certains dirigeants pour deux raisons principales d'après nous. D'une part, pris par le temps qui s'accélère pour eux les dirigeants sont prioritairement dans l'action, c'est donc elle qui va leur permettre de valider leurs choix. D'autre part, il nous a semblé que la phase de clarification verbale était difficile pour certains dirigeants, peut-être par manque de pratique distanciée.
- **Compréhension** : un fonctionnement en commun sur un premier marché, permet de mieux comprendre comment fonctionne l'autre.
- **Confiance :** Elle repose sur une action réussie, qui va enclencher la spirale gagnant-gagnant
- **Complicité :** Il s'agit du plaisir à travailler ensemble.

Aller d'une juxtaposition d'expressions personnelles à un affichage collectif pour l'extérieur (des « je » vers le « nous »), n'est pas sans poser quelques problèmes et **passe par le dépassement des paradoxes identitaires**. L'observation des groupements a montré que leur réussite s'appuie sur une combinaison subtile entre les éléments ressortant de l'affectif et ceux relevant du rationnel.
L 'affectif s'exprime lors de la genèse du groupement :

- Perception des compétences de l'autre du fait de sa réputation ou de ce que le dirigeant en connaît, sans l'avoir vérifié.

- Affinités personnelles entre dirigeants préalablement à la relation de groupements. La complicité avec l'autre préexiste parce qu'il appartient au même club, parce qu'il est issu de la même école, etc.
- Confiance immédiate
- Partage de problématiques communes.
- Sentiment de vivre les mêmes situations difficiles en même temps
- Début de solidarité catégorielle

Le rationnel provoque une démarche structurée de recherche du partenaire :

- Analyse des points forts et des points faibles
- Réflexion avant d'officialiser la relation
- Test de la relation sur une action commune avant d'aller plus loin
- Evaluation des compétences de l'autre
- Mesure du risque potentiel.

La part affective peut à la fois servir de régulateur de la relation, en venant compenser des aléas ou au contraire jouer le rôle de détonateur et devenir facteur déclenchant de rupture. Les alliances qui nous semblent les mieux fonctionner sont celles qui combinent de façon dialogique les deux dimensions, l'une venant compenser l'autre lorsque les aléas se font sentir. Quel que soit le mode rationnel ou affectif qui ait présidé à la construction de l'alliance, les résultats sont ensuite analysés à la fois sur le plan individuel en terme de relation gagnant-gagnant ou gagnant-perdant. La poursuite d'une relation n'est pas seulement directement liés aux résultats financiers positifs qu'elle apporte. D'autres éléments plus intangibles apparaissent dans les critères de satisfaction. Des apports de compétences, un effet cathartique, le partage de situations analogues sont cités par les dirigeants comme étant des facteurs clés de succès des groupements. Cependant, le degré de satisfaction est de plus en plus corrélé avec le temps et l'énergie passée dans la relation. Le retour sur investissement devient ainsi un indice de satisfaction même si toutefois cette notion comporte des variabilités selon les dirigeants appartenant à un même groupement. Les degrés de satisfaction cités lors des enquêtes réalisées pour le projet Greco 2 montrent des décalages importants. Mais le fait qu'il y ait ces décalages, ne semble pas nuire aux partenaires de l'alliance ni a son bon fonctionnement si les enjeux de chacun sont bien explicités et ce dès le départ. Les évaluations de la pertinence de la participation à un groupement d'entreprises maillent l'évaluation individuelle (de chaque dirigeant pour son entreprise) et l'évaluation collective (de l'ensemble des dirigeants par

rapport à l'intérêt de l'alliance). Les résultats d'un projet commun sont évalués à l'aune individuelle et à l'aune collective. Tant que les forces entre les 2 évaluations sont congruentes, les projets continuent, dès qu'un déséquilibre se fait sentir, l'alliance peut être remise en question. Ce sont ces constats qui poussent à travailler sur des indicateurs tangibles de retour sur investissement.

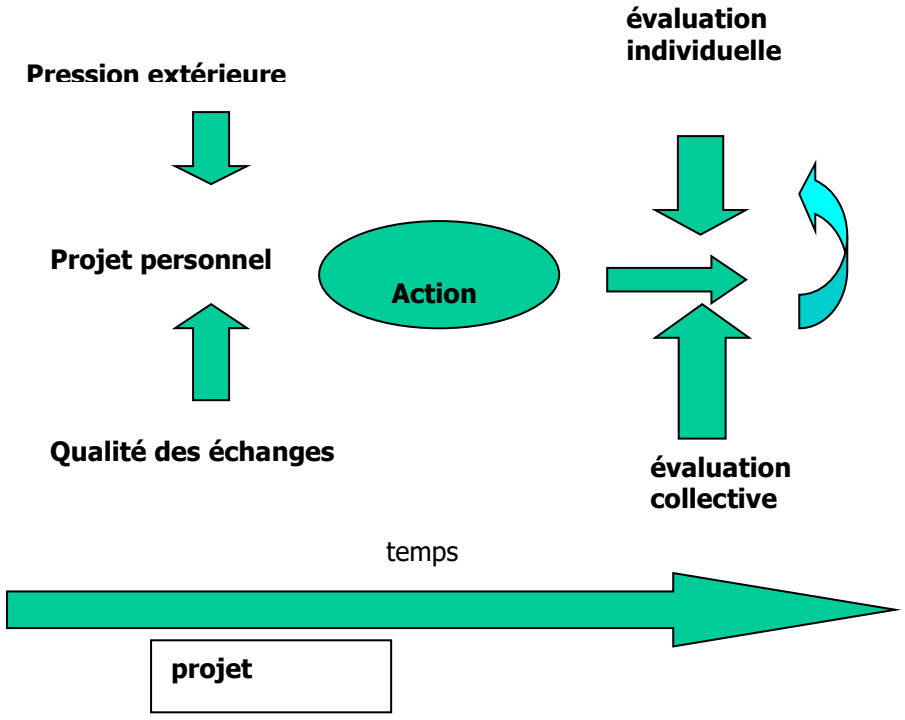


Figure 13 : la boucle de rétroaction de Porter et Lawler appliquée aux groupements d'entreprises

L'intérêt individuel se double de l'intérêt collectif. Parfois des compromis sont mis en œuvre dans la mesure où les résultats attendus du projet sont valorisants.

Stabilité évolution des alliances.

Les trois années du premier projet GrecoPME ont permis d'observer la genèse des groupements d'entreprises, d'analyser la dynamique de création de ces structures et de repérer les modes d'amorces d'actions communes. Ont été mis en évidence différents paramètres qui conditionnent selon nous la construction de la relation entre des entreprises désireuses de s'allier pour se renforcer. (Confiance, modèle de genèse, freins et accélérateurs à la mise en groupement). La genèse du groupement obéit à une volonté d'évolution des dirigeants, elle peut apparaître comme une volonté de changement. Cela dit, elle peut perturber l'équilibre de chacune des entreprises. Se pose alors la question de savoir quel est le degré d'acceptation de cette perturbation. Quelle que soit la durée de vie du groupement, il va entrer dans un système d'adaptations permanentes. Stabilité et groupement d'entreprises semblent antinomiques dans la mesure où il nous semble que cette

structure est par essence adaptative. Cependant, dans le quotidien du groupement, il est opportun sans doute que les interactions entre les partenaires soient relativement stables pour qu'ils puissent structurer des actions communes. La mise en groupement est une occasion d'apprentissage collectif et organisationnel. Elle fait entrer la PME dans le champ de l'entreprise apprenante. Il va lui falloir apprendre à partager les compétences, à construire collectivement et de manière transversale, à mettre en place des équipes distribuées. (Passage d'une équipe locale centripète à des équipes distribuées centrifuges)

Les entreprises capitalisent sur les résultats des actions communes, ce qui provoque une évolution collective issue des apprentissages ayant eu lieu dans les phases précédentes. Si l'action commune a été positive pour les entreprises, il est permis de penser que l'alliance va entrer dans une phase de stabilisation. La stabilisation de la relation est sans doute à dissocier de la réussite des actions. Elle s'appuie sur la confiance que les partenaires ont dans la réussite future de leur action conjointe, dans le fait que les chefs d'entreprises savent bien que tout ne peut pas réussir du premier coup. Elle est liée également à la perception de l'effort réalisé lors de la phase de régulation. Lorsque des zones de perturbation interviennent elles peuvent conduire à un progrès de la relation, à une poursuite telle quelle de cette relation, à un abandon de la relation.

5.1.8. Vers des compétences partagées.

La démarche qualité induit à terme le partage interne d'une compétence et la prise de conscience de la compétence collective dans la réalisation du produit ou du service. Les partenariats horizontaux entre des PME, ont pour objet d'augmenter les compétences de la firme. L'observation de groupements en phase de maturité nous montre que le partage de compétences présente des difficultés importantes et rend nécessaire une démarche systématique visant à permettre la régulation d'un système de compétences multi-entreprises. Nos recherches ont pour objet de construire un outil de diagnostic des compétences au niveau organisationnel ayant pour but de cartographier les compétences, d'identifier les critères d'évaluation et les inducteurs de compétences conduisant à une dynamique d'évolution des groupements pour augmenter leur performance et leur création de valeur. (Poulin 94). Nous avons construit une aide au développement des compétences collectives qui peuvent émerger d'un groupement de PME, et qui se traduisent par une augmentation de ses performances globales.

Le développement de compétences collectives

La démarche qualité a permis à la firme de gagner en compétence organisationnelle. Dans certaines entités, elle a augmenté également la créativité et la réactivité. Elle a favorisé l'augmentation de la compétence communicationnelle avec le client (qu'il soit interne ou externe), à condition que la démarche ne soit pas un alibi.

Les alliances permettent d'augmenter la compétence de la firme par adjonction. Ces compétences collectives sont activées dans un certain nombre de situations que nous présentons dans le tableau suivant.

Facteurs favorables	**Facteurs défavorables**
Complémentarité des entreprises	Réticence au partage d'informations
Partage de risques	Juxtaposition de schémas cognitifs différents
Relations informelles	Synergies privilégiées en sous-groupe
Formalisation des projets de transfert	Absence de mécanisme de transfert explicite
Objectifs partagés	Opportunisme individualiste
Partage structuré des informations	Domination du secret et du tacite
Relations de confiance	Relations de défiance
Reconnaissance des savoir faire	Suprématie de l'un

Figure 14 : inducteurs ou freins aux compétences collectives

L'enjeu est de construire des outils nécessaires pour **maîtriser ces mécanismes de développement et de création de compétences collectives**, pour les relier explicitement à la gestion des performances technico-économiques des groupements. Dans cette perspective il est indispensable de construire en premier lieu des outils permettant un diagnostic objectif et fiable du système de compétence des groupements. Un tel diagnostic a pour objectif :

- D'évaluer la qualité du développement de compétences collectives dans un groupement ;
- D'évaluer les facteurs favorables et défavorables aux mécanismes de développement de compétences collectives ainsi que les gains et risques associés
- De préconiser des axes d'évolution pertinents.

Ces diagnostics ont pour objectif de conscientiser à un instant donné la situation des entreprises qui se regroupent.

Vers des communautés de pratiques étendues et distribuées.

La démarche qualité à contribué à mettre à jour par la verbalisation qu'une entreprise était constituée de communautés de pratiques. **Les groupements visent à étendre vers l'extérieur cette**

notion de communauté de pratique. Dans les travaux existant concernant les communautés de pratique l'accent est mis sur la **solidarité s'appuyant sur le partage**. Dans les groupements que nous avons observés, peu à peu s'engagent des **complicités interentreprises**. Lorsque les peurs de perdre son identité et son indépendance sont franchies, l'ouverture à l'autre montre aux dirigeants que **cette nouvelle forme d'organisation est un plus indéniable dans la progression de leur entreprise**. Cette conviction n'est semble-t-il pas encore tellement prise en compte par les salariés qui pour la plupart encore en sont encore au stade de la peur. Il sera pertinent d'observer ce que deviennent les communautés de pratique à l'heure de la mondialisation et de l'éclatement des centres de profit. L'enjeu étant de mobiliser des ressources rapidement pour faire face aux évolutions des marchés, la recherche de partenaires nécessite d'optimiser les phases amont de négociation pour être opérationnels rapidement, dans la logique de l'organisation hypertexte, qui mobilise ses partenaires en fonction du besoin.

Le principe d'associer les acteurs au plus tôt dans la gestion de leur propre changement permet de gagner en efficacité et a pour mérite d'anticiper le mieux possible les réticences, même si bien sûr cela ne les anéantit pas. Mais cela conduit à concevoir avec eux un processus d'évolution qui s'inspire du Kaizen (Imai, 1989) et qui à partir de l'existant a pour but d'élaborer collectivement les pistes de progression. C'est ce processus d'évolution qui a servi de base pour les transferts de technologie mis en œuvre dans le cadre de la démarche qualité et dans le cadre des alliances d'organisations.
Ces trois éléments composent une trialogique, support de l'évolution de la firme, mais également de l'évolution de l'individu.

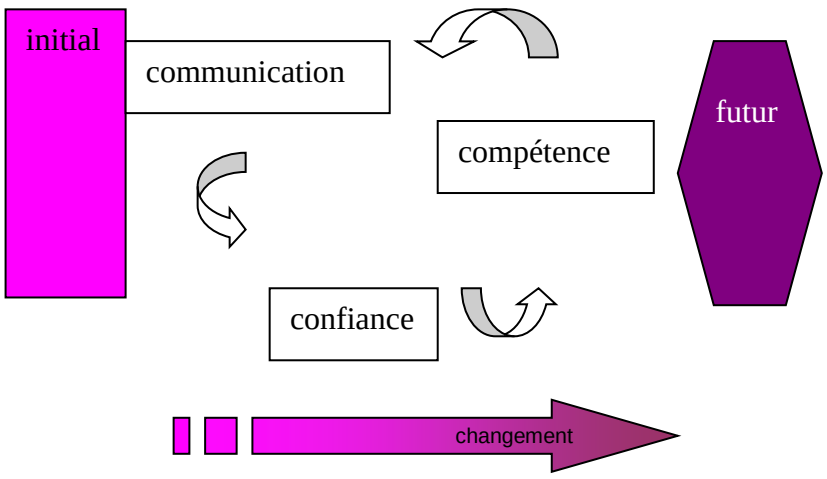


Figure 6 : le processus trialogique CCC

Cette relation trialogique comporte trois pôles interagissant. La modification dans l'organisation a des effets sur la communication et bouleverse la confiance et l'identité, les individus se mettent à douter de leurs compétences. L'approche de la version ISO version 2000 donne une part accrue aux compétences individuelles. Ce qui implique à la fois une méthode d'évaluation de la compétence des individus mais également la confiance accordée à leur motivation et à l'utilisation optimale de ces compétences au service de la qualité de leur travail au quotidien. L'engagement dans un action qualité passe inévitablement par une évolution réciproque vers la distanciation qui consiste à analyser les situations, à imaginer des solutions, à s'adapter en utilisant les compétences, à accepter les idées des autres. Une pratique distanciée s'appuie sur le raisonnement et l'expérimentation ce qui implique de faire le deuil des situations de soumission, qui peuvent être certes infantilisantes, mais sont également parfois très confortables.

Mobiliser les compétences pour comprendre les liens, communiquer autour des ruptures de lien et générer la confiance nous semble être au cœur d'une éthique managériale pour laquelle il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Cette éthique repose sur le respect de l'homme en tant qu'être global doté de types d'intelligence diverses mais qui ,quelle que soit sa place dans la hiérarchie de l'entreprise, a sa place et à partir de là est digne d'être associé aux évolutions qui le concernent. Les démarches qualité ont pafois donné naissance à des manipulations, dans certaines entreprises elles se sont transformées en une nouvelle forme d'aliénation en culpabilisant les acteurs et en les faisant vivre dans la peur. Ces manipulations peuvent à court terme être vecteurs de réussite, mais à long terme, elles provoquent des retours en arrière et des blocages irréversibles. La confiance perdue est très difficile à reconstruire.

Le changement atteint l'identité de l'individu et de ce fait n'est jamais neutre. Il induit des pertes de repères, qu'il convient de combler. Or, dans le contexte économique insécure des entreprises actuelles, il est nécessaire d'apprendre à travailler sans repères durables. Le processus de changement individuel est long, alors que le contexte dans lequel évolue l'organisation s'accélère en permanence. L'idéal serait que les 2 puissent avancer à la même vitesse, mais cela relève de l'utopie. Il semble donc pertinent d'apprendre à l'individu à s'adapter sans cesse, même s'il est nécessaire pour cela de suggérer des changements incessants. Etre capable de rebondir en permanence en mobilisant ses processus cognitifs et émotionnels et en s'appuyant sur ses propres ressources , comme la confiance en soi par exemple est la clé de l'adaptabilité. Avoir confiance en soi , est un des maillons de l'efficacité personnelle nécessaire pour rebondir. L'entreprise peut contribuer à ce

besoin en mettant en œuvre des dispositifs d'évaluation des compétences pertinents et fiables et en communiquant de manière authentique pour donner du sens à ses projets. C'est ainsi qu'elle pourra déclencher des motivations pour le changement en ancrant positivement les évolutions et en mettant en œuvre des indicateurs factuels qui serviront de base à l'analyse de ses pratiques.

5.2. Une méthodologie d'introduction et d'accompagnement du changement.

En utilisant les principes de Deming (1988) et les démarches de conduite de projet, et en tenant compte des préalables concernant la mobilisation des acteurs lors d'un changement les étapes suivantes sont proposables : un diagnostic partagé pour comprendre, une étape d'observation, un retour d'information, la construction d'une représentation partagée, la construction du projet de changement avec les acteurs, l'expérimentation et le retour d'expériences.

5 .2.1 Un diagnostic partagé pour comprendre.

Dans la problématique d'évolution de l'organisation, il est apparu très vite qu'il était insuffisant de **dresser une cartographie de la réalité**, il était opportun d'y ajouter **les représentations des acteurs concernant la causalité des phénomènes observés**, et de **recueillir leurs peurs par rapport aux évolutions potentielles**. C'est ce qui a conduit à la construction d'une méthode globale combinant les diagnostics normatifs et les interviews d'acteurs. En distinguant dans ce dernier cas : la composante cognitive (ce que pensent ou croient les individus), la composante affective (ce qu'ils ressentent sur le plan émotionnel, affectif, moral), la composante conative ou intentionnelle (en prenant en compte les différences entre les aspects déclaratifs et le comportement réel). Ces trois éléments combinés conduisent à une méthode d'analyse de l'organisation qui a nourri le programme de formation des techniciens animateurs qualité au sein de l'IDECQ ainsi que les modèles managériaux au sein de l'Ecole des Mines de Saint Etienne aujourd'hui.

L'étape d'observation par un tiers nécessaire mais insuffisante.

Il s'agit là d'analyser de façon distanciée un système à un instant donné et d'en repérer les différentes composantes, ainsi que leurs atouts et leurs faiblesses.
Trois niveaux d'analyse sont importants à prendre en compte :

- Concernant le système global : stratégie de développement, vision, valeurs, dynamique propre à l'entreprise et dynamique du secteur d'activité dans lequel elle se positionne, contexte normatif et concurrentiel, identité, culture, valeurs, reconnaissance et notoriété, capacité d'évolution et de repositionnement, typologie managériale.
- Concernant la représentation inhérente à chacun des services et la mise en évidence des liens interservices : dynamique interne de chaque service relations de pouvoirs, niveau de logique, rites, identité d'un service par rapport aux autres, pouvoir du service sur les décisions internes, compétences collectives.
- Concernant la représentation du système individuel lui même relevant de composantes diverses : identité psychologique, identité sociale, identité managériale, identité de compétences, trajectoire personnelle, capacité d'évolution, peurs, attraits et tentations.

La méthode mise en œuvre

Il est opportun de réaliser un panel représentatif de l'organisation / métier, âge, service etc., et de recueillir l'information par entretiens qualitatifs individuels. Ces derniers apportent une information personnalisée et approfondie dans un face à face à deux, l'interviewé et l'interviewer « (Martine Gosse, 1992). Ces entretiens conduisent également à vérifier le degré de compétence des individus interrogés, à repérer les degrés de confiance et à mesurer le degré de pratique de la communication. Cette étude exploratoire et descriptive conduit à formuler avec plus de précision un problème sur lequel on a peu de connaissances, d'identifier les variables et les éléments importants qui entrent en jeu ..." (Sylvie Lidgi, 1991), "L'objet des études descriptives est de caractériser un phénomène, de décrire le degré d'association entre deux et plusieurs variables, elles peuvent ainsi suggérer des relations de causalité. Par l'entretien semi-directif sont recueillis des opinions et des points de vue par rapport aux thèmes de questionnement. Cet outil conduit ensuite à repérer les proximités sémantiques qui seront le début du langage commun, il permet de recueillir " des représentations tout à la fois images et imaginaire, description de l'organisation et discours sur l'organisation, spectacle et stratégie de pouvoir. " . **Ces représentations préexistent et vont influencer la suite de la démarche**, il semble donc opportun de les appréhender au plus tôt, cela permettra **d'anticiper sur des blocages potentiels**. Les informations sont complétées par la consultation de documents qui offre des renseignements à propos du style managérial. L'observation in situ dans l'organisation renseigne également de manière pertinente et apporte de l'information sur les cohérences-incohérences dans le discours des acteurs.

Les outils

Les entretiens individuels s'avèrent nécessaires mais insuffisants lorsqu'il s'agit de lancer des démarches de coopération, associer le collectif d'acteurs est indispensable pour commencer à construire ensemble. Les outils qualité ont été utilisés à propos de la mise en œuvre de la démarche avec pour objectif de créer au plus tôt une communication cohérente à propos de l'objet traité par l'organisation.

La construction en groupe de la représentation partagée

Cette étape a pour but d'objectiver les représentations subjectives, mais elle a pour conséquences essentielles d'après les observations de donner un espace d'expression, de reconnaître la compétence de l'autre, de mettre à jour les jeux de pouvoir, et les peurs. La constitution du groupe est essentielle. Les groupes constitués d'individus émanant de services différents améliorent la compréhension du rôle de chacun et contribuent à la connaissance du système global. Les groupes constitués des individus appartenant à un même service posent des questions sur l'organisation interne du service. Les étapes du travail en groupe sont les suivantes :

- Etablissement des règles du jeu : règles de prise de parole, règles comportementales, place de chacun dans le groupe, but et finalité du travail de groupe.
- Présentation du sujet traité.
- Vérification de l'appropriation par le groupe.
- Phase d'émissions d'idées régulée par une écoute sécurisée de l'animateur qui n'autorise ni les censures, ni les jugements de valeur et qui veille à ce que le groupe ne sorte pas du champ du sujet.
- Notations des idées par ordre d'importance et abandon des idées qui sortent du champ.
- Regroupements d'idées par thèmes à l'aide des diagrammes d'Ishikawa ou des diagrammes par affinités.
- Accord du groupe sur les items principaux
- Transformation en projet si cela est possible.

Cette méthode a pour avantage de laisser s'exprimer les éléments subjectifs, elle conduit aussi à lever les incompréhensions mutuelles, à échanger. Elle confronte également les représentations avec la réalité et aide à la conceptualisation, et de ce fait à la distanciation. Des points de vigilance, sont néanmoins à souligner. Certains acteurs éprouvent des difficultés à verbaliser par manque de

maîtrise de l'expression orale, par autocensure, par peur du regard de l'autre. Si cette méthode déclenche des motivations, qu'il ne faudra pas laisser retomber ultérieurement, elle peut provoquer également des frustrations. Les phases d'émissions d'idées sont parfois considérées comme trop longues, les acteurs voulant directement aller aux solutions des problèmes. Dans le cas des démarches qualité, elle peut s'appliquer au début de la démarche pour s'ajuster sur le sens et éviter les ambiguïtés.

L'établissement de cartes cognitives a été également testée. Les cartes cognitives permettent le passage de l'individuel au collectif. Elles schématisent une réalité perçue par un sujet et l'analyse comparée des cartes cognitives dans un groupement donne naissance à des ajustements et conduit à la construction d'une carte commune. (Cossette , 1994). Outils d'aide à la représentation puis à la décision, elles sont utilisées notamment pour valider la définition que se font les acteurs de la qualité. Leur utilisation est parfois difficile lorsque les acteurs des groupes maîtrisent peu l'abstraction. Ils ne peuvent pas construire leur carte cognitive personnelle. Il convient alors de construire une carte collective positionnant les représentations de chacun.

Les diagrammes de flux apportent la cartographie du système d'information et de communication, ils visualisent notamment les directions des flux, leurs ruptures et leurs absences. Ils ont le mérite d'objectiver une réalité perçue parfois façon très divergente en fonction des acteurs et sont très utiles dans le décodage de la relation client-fournisseur interne.

Ces analyses se complètent et visent la recherche de sens ; le travail de groupe induit par l'utilisation de ces méthodes permet d'établir des catégories qui deviennent les paramètres du modèle référentiel. Les non-dits et les sous-entendus renseignent sur les blocages potentiels et sur les problématiques managériales. Ces méthodes permettent de faire un arrêt sur image (présent) en s'appuyant sur les représentations concernant l'organisation issues de l'expérience (donc le passé), avant d'envisager une évolution (futur). Ce référentiel commun est un substrat indispensable pour la coopération. La décentration induite dans les groupes interservices, par l'écoute des autres, provoque un passage du local vers le global, indispensable pour l'intégration de l'acteur dans le projet collectif. Le dernier élément positif apporté par ces outils concerne le partage des rationalités différentes et conduisent à prendre en compte l'articulation entre les différents niveaux de logiques : stratégique, tactique et opérationnel.

Les conditions de réussite

La neutralité de l'observateur et son absence de parti pris, figurent parmi les conditions sine qua non de la réussite de cette phase. Tout signe extérieur de jugement de valeur, bloque l'interlocuteur. Il est pertinent qu'une relation de confiance s'établisse entre l'interviewer et l'interviewé. Dès cette étape, il nous a paru indispensable de rassurer les acteurs concernant l'utilisation qui serait faite de leurs déclarations. C'est un principe déontologique de base. La traduction des opinions par un tiers à l'aide de cartes cognitives est un outil pertinent. La carte cognitive traduit de manière visuelle des représentations mentales, elle est utilisée pour représenter des situations stratégiques ou des projets permet d'objectiver les représentations et de les réajuster avec les acteurs en présence. Elle s'applique bien pour dessiner une réalité existante et pour matérialiser les liens ou les ruptures de liens pouvant exister dans cette réalité.

5.2.2. La construction d'une représentation partagée.

Il est essentiel d'assurer un feed-back global sur les représentations recueillies. C'est l'occasion de présenter un point de vue sur l'organisation et de le partager avec les interviewés. Cette phase permet de compléter à nouveau le recueil d'informations par les échanges auxquels elle donne naissance. L'analyse des écarts entre les représentations, provoque, une fois passée la phase de conflits qu'elle peut susciter, un enrichissement partagé sur lequel il est intéressant de bâtir.

La diversité cognitive, culturelle et identitaire de l'organisation est un atout pour le développement de la multiréférentialité. Elle permet en effet la pluralité des regards et la richesse des pensées multiples, pour peu que l'on puisse utiliser cette richesse. Comment je m'approprie en tant qu'acteur les éléments de chacun des sous-systèmes, c'est à partir de cette représentation que les individus déclenchent ou non une action et qu'ils lui trouvent du sens (ce sens global ne pouvant être que l'addition des significations individuelles et de la dynamique qui se créent entre elles). **Il paraît donc opportun par la modélisation de mettre à jour la réalité perçue de l'organisation pour pouvoir partager un référentiel commun qui sera le levier du changement**. La problématique n'étant pas d'unifier les modes de pensées, mais de les coordonner de façon confluente/ convergente. À partir d'une vision partagée, on se dote, en équipe, d'outils communs pour déterminer des échéanciers et planifier des stratégies. Il est aussi question de se distribuer des rôles et des responsabilités et de se donner une trajectoire de travail de sorte que l'on puisse assumer collectivement la vision

partagée dont l'équipe de travail s'est dotée. Le lieu de mémoire s'enrichit des décisions prises en coopération et en collaboration. L'intelligence collective se manifeste à travers les responsabilités souscrites dans un plan de travail. Le démarrage de l'appropriation collective commence par cet état des lieux.

Le partenariat souhaité dans la relation client-fournisseur interne, et dans les alliances d'organisations renvoie au co-apprentissage ; les acteurs sont conviés à partager des spécifications négociées et à comprendre le construit de chaque perspective individualisée avant qu'elles ne deviennent un attribut de la collectivité. Toute la synergie se co-construit autour d'une vision partagée des stratégies pouvant être appliquées à une résolution de problèmes. Cette co-proximité avec des problèmes communs, cette co-perception des objectifs, ce co-apprentissage entre les participants peuvent être regroupés dans la co-construction des connaissances et la co-expertise entre les participants et contribuer à créer une dynamique interne ou étendue.

C'est une zone initiale d'appartenance où les participants sont appelés à prendre conscience ensemble du potentiel que chacun à offrir à l'autre au sein d'un contexte et d'un environnement de travail définis qui comportent des objectifs visés, des ressources à exploiter et des finalités à atteindre.

Cette mutualisation entre partenaires sous-tend un déploiement collectif des compétences recensées au sein d'une situation de travail. Des zones de participation et d'échange sont aménagées pour permettre aux participants de dégager au sein du groupe de travail **une première réflexion sur l'organisation et la planification des actions à poser et des tâches à réaliser** : partage et négociation d'énoncés, établissement de cartes cognitives favorisant la construction d'une vision partagée du problème à résoudre (ententes sur des objectifs et des moyens communs) ; partage et négociation de stratégies potentielles pouvant mener à une résolution de problèmes efficace (ententes sur des façons de faire conjointes). Il s'agit alors d'analyser les constituantes d'un problème (sa problématique organisationnelle en fonction des ressources, des outils et des méthodologies mises à la disposition des intervenants) et de proposer, soumettre et statuer sur **des solutions potentielles permettant une résolution réfléchie du problème. Un partage des rôles et des responsabilités est esquissé lors de ces situations de travail** à l'intérieur même des zones de travail réservées à ces fins.

Modéliser ensemble conduit à démarrer la construction collective d'une stratégie potentiellement viable. Cela permet de délimiter des zones d'inclusion centrale et périphérique aux prises de

décision où les participants peuvent construire ensemble, établir les éléments constitutifs d'une vision partagée et définir collectivement une trajectoire à partir de laquelle il serait possible de mettre en application des stratégies permettant de résoudre des problèmes. Cela conduit également à partager un répertoire de ressources. Il s'agit, dans un premier temps, d'explorer et de repérer individuellement des possibles (hypothèses de travail, méthodologies, applications) pour pouvoir, dans un deuxième temps, les analyser, les interpréter, les critiquer, les soumettre afin de décider collectivement de leur intégration au processus de la construction d'une vision partagée. **Eclot une première forme de concertation réfléchie ainsi qu'un lieu de mémoire où sont emmagasinées les interrogations et les interpellations de tous les participants**. De ce premier processus naissent les premières formes de mutualité, les premières ébauches de négociation qui façonnent les manifestations embryonnaires de l'identification et de l'appropriation requises à l'élaboration de stratégies collectives de résolution de problèmes. Ce processus ramifie ensemble les zones d'appartenance, de participation et d'échange.

5.2.3. L'association des acteurs à leur propre changement

Le fait qu'un tiers repère les phénomènes ne suffit pas à entrer dans une dynamique, ce qui importe c'est de déclencher la compréhension du système par les acteurs eux-mêmes en tenant compte de leurs trajectoires d'évolution individuelles, collectives, partagées. Les acteurs de l'organisation pour peu qu'ils soient dans une dynamique CCC sont relativement lucides par rapport à leurs pratiques et à celles de leur environnement proche. Il est opportun de commencer par lever les blocages en évoquant les Peurs et les Attraits. A partir de ce qui est connu, cela provoque une anticipation sur les réticences potentielles et un repérage des zones potentielles de blocage. A partir de là les techniques heuristiques (cartes mentales, par exemple) sont des atouts puissants pour favoriser la créativité collective. Il est opportun cependant de fixer des règles relationnelles qui seront garantes de l'éthique dans l'organisation, pour que la mobilisation des acteurs ne soit pas manipulée. Si ces codes de conduite ne sont pas respectés, les refus de changer sont fréquents, car les acteurs ressentent fortement l'inutilité de s'être mobilisés pour rien. Les retours en arrière sont alors inévitables et mettent en danger un changement futur.

5.2.4. Ajouter un diagnostic de l'aptitude à changer.

Introduire un changement dans une organisation peut être facilité si on a mesuré préalablement la capacité à évoluer de la structure en question. Il nous a semblé utile d'appliquer à la qualité la démarche PDCA (roue de Deming). Pour améliorer la première phase : **planifier**, un outil de diagnostic

permet de repérer les actionneurs qui agissent dans le même sens et ceux qui risquent au contraire de provoquer l'absence d'évolution. Les actionneurs pouvant être à la fois des hommes ou des techniques. Répondre à un **autodiagnostic de l'aptitude à changer** conduit à établir une loi de comportement possible du système et ainsi à imaginer des stratégies d'évolution adaptées. Il est opportun à ce moment de combiner les résultats du diagnostic avec le niveau de changement et son degré d'urgence. Il apparaît pertinent de tenter de qualifier le degré de changement que le nouveau mode de fonctionnement va impliquer en quantifiant le degré de changement sur une échelle allant de 1 à 4. Le changement de niveau 1 est de type incrémental, il s'agit d'une simple adaptation, présentant un faible degré d'incertain et demandant un minimum d'effort. Le changement de niveau 4 provoque une rupture totale comportant un fort degré d'incertain.

Types de changement	Changement 1 adaptation	Changement 2 réforme	Changement 3 rénovation	Changement 4 refondation
Organisationnel				
Managérial				
Technique				
Culturel				
Stratégie				
Communicationnel				

Figure 9 : caractérisation des niveaux de changement

Ce diagnostic, testé à plusieurs reprises dans des PME, a été utilisé pour construire des plans qualité plus réalistes.

La logique de partenariat n'est pas donnée d'emblée à toutes les entreprises, un certain nombre d'éléments ressortant de la culture d'entreprise et de pratiques ancrées favorisent ou non le travail en commun. Un autodiagnostic des capacités à s'allier permet au dirigeant qui le remplit de se positionner et de réfléchir à l'opportunité immédiate ou différée de l'alliance.

Certaines capacités organisationnelles de la firme facilitent les relations de partenariat que sont les alliances. Ces dernières sont plus faciles pour les entreprises

- qui ont dans leur pratique l'habitude du travail en groupe,
- qui ont négocié des changements antérieurs avec succès, ou analysés de manière rationnelle leurs échecs passés,
- qui possèdent des pratiques qualité,
- qui mettent en œuvre le management par projet
- qui associent déjà leurs clients et leurs fournisseurs

- etc.

A partir du constat de ces bonnes pratiques, un outil de diagnostic permet préalablement aux organisations de tenir compte de ces dimensions dans leur problématique d'alliance sous forme de deux livrables : un outil sous format papier et une maquette de site Web. Les dirigeants peuvent ainsi voir **si sur le plan managérial, ils sont prêts ou non à entrer dans cette forme de partenariat**.

5.2.5. Favoriser l'approche expérimentale

La démarche expérimentale conduit à essayer des outils sur le terrain dans un secteur donné, ou à propos d'un problème donné, pour les mettre en test avant de les généraliser à l'ensemble de l'organisation. Dans le cas de la démarche qualité l'affichage transparent des zones test ou des projets tests, doublé de la démystification de la notion d'erreur/faute, provoque une dynamique de progrès permanent à condition que le retour d'expérience ait été correctement réalisé à partir d'attendus également précisés préalablement. Il s'agit là d'appliquer la logique du PDCA à la démarche d'amélioration. Travailler en logique projet sur les problématiques d'évolution présente l'avantage de ne pas oublier **la planification et le facteur temporel** qui apparaît souvent comme étant insuffisamment prise en compte dans le changement. Dans le cas des alliances, le premier projet commun valide concrètement l'opportunité de l'alliance. Ce test permet d'instancier dans la pratique des hypothèses de départ pour pouvoir corriger les trajectoires et éventuellement renoncer à l'alliance.

5.2.6. Mesurer les évolutions et évoquer les résistances.

Les indicateurs prônés par les démarches qualité trouvent tout leur sens dans cette phase. La qualité ou l'alliance doivent conduire à un changement d'état reposant sur un projet. La mise en place d'instruments d'évaluation permet de prendre conscience de la distance parcourue. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. C'est ce retour sur ces indicateurs qui permet de poursuivre le projet, de le compléter, de le réduire ou au contraire de le renforcer. L'évaluation peut faire naître des désaccords dans la mesure où des logiques opportunistes s'affrontent. Le changement n'engendrant pas seulement que des enthousiasmes, comme nous l'avons vu, il nous paraît essentiel d'apprendre à évoquer les désaccords. Selon Francisco Varela (1989) deux systèmes auto poïétiques ne peuvent interagir l'un avec l'autre sans perte d'identité que dans la mesure où leurs trajectoires respectives d'autopsiées constituent des sources réciproques de perturbations qu'ils

peuvent compenser [...] Ces systèmes auto poïétiques, en raison de leur organisation, peuvent se coupler et former une nouvelle unité si leurs perturbations réciproques ne dépassent pas leurs seuils de tolérance. Puisque l'évolution de l'organisation est inéluctable, il nous paraît essentiel de **ne pas maintenir l'illusion de la stabilité**. Etant donné également que la révolution est plus destructrice que l'évolution, il convient de générer plutôt une succession de micro-changements qui étape par étape aboutiront à une modification d'importance. C'est donc l'introduction de l'apprentissage du changement.

L'évolution de la firme est d'abord une volonté stratégique de développement global qui se décline progressivement en interne. **Il est donc pertinent de partir du global, pour aller vers le local**, **jusqu'à l'individu dans la démarche de diagnostic**. Cela nécessite une position de marginal sécant ainsi que nous l'avons montré concernant le profil du qualiticien. Nous préconisons de supprimer la notion de diagnostic pour la remplacer par celle d'analyse de l'existant, déclencheur de motivation positive. Il est nécessaire d'associer les acteurs à cette analyse en repartant de leur histoire. Même s'ils doivent progressivement s'en détacher, ils pourront se servir de l'ancrage qu'elle représente pour évoluer, au lieu de la bafouer ce qui agresse leur identité. Dès 1992, ces résultats ont été introduits dans les programmes de formation de l'Ecole de la Qualité. Le but était de proposer des parcours pédagogiques pour les étudiants qui partaient des besoins du client et qui associaient les acteurs en interne à l'élaboration du projet. Ce qui était novateur à l'époque et a été rejoint par l'évolution de la norme Iso 9000. C'est également ce qui nourrit également aujourd'hui l'ingénierie pédagogique mise en œuvre au sein de l'Ecole des Mines de Saint Etienne. L'ingénieur se trouve en effet en situation d'introduire des évolutions dans les organisations qu'il traverse. La pratique distanciée et l'implication des acteurs est un accélérateur favorisant le changement. Les étapes formatives associées sont les suivantes :

- se comprendre et comprendre la relation aux autres
- observer et analyser des situations managériales
- apprendre à pratiquer l'audit organisationnel en prenant en compte le facteur humain
- apprendre à associer les acteurs
- apprendre à faire des retours d'expériences à propos des situations problématiques
- coupler les indicateurs quantitatifs aux indicateurs qualitatifs.
- tenir compte des temps d'appropriation
- faire congruer différents niveaux de logiques et trouver les zones de convergence.

Les éléments qualitatifs qui constituent cette méthode d'introduction du changement, peuvent être aujourd'hui sans doute pris en compte de façon plus quantitative à partir des outils informatiques. Des contacts sont pris à ce jour avec des sociétés de service informatiques comportant des services recherche-développement de façon à voir comment accélérer le temps dans la prise en compte du changement.

Conclusion : des perspectives de recherche

La poursuite des pistes explorées jusqu'alors.

Les recherches conduites jusqu'à présent mettent en évidence les carences de l'organisation concernant sa propre évolution. Elles proposent des réflexions et des outils qui montrent que la dynamique peut être plus durable si les acteurs sont associés en amont des projets. Ils peuvent devenir dans ce cas vecteurs de changement. Trop souvent encore le facteur humain est insuffisamment pris en compte dans les problématiques de changement. Oublier que l'individu est le cœur du système est encore fréquent, ce qui retarde forcément tous les programmes et qui conduit à un retour en arrière souvent néfaste. En effet, avoir mis en mouvement une organisation pour revenir en arrière paraît bien peu pertinent, mais les échecs ou simplement les difficultés dans la mise en œuvre de la supply chain, lors de reprises d'entreprises, lors de la prise en compte des risques ou de la mise en place des démarches environnementales, sont là encore pour prouver que les institutions pensent d'abord que l'outil va pouvoir tout solutionner, alors que ce sont les hommes qui se servent des outils et non l'inverse. Il semble donc opportun de continuer à œuvrer pour faciliter la prise en compte de l'homme en tant qu'acteur de l'évolution organisationnelle. Les travaux réalisés insistent sur la combinaison trialogique et interactive entre la communication, la compétence et la confiance, il convient cependant de les poursuivre dans des cadres nouveaux, soit des secteurs d'activité différents.

L'évolution de l'organisation s'appuie sur des changements, et qu'elle qu'en soit la nature, le facteur clé de réussite est l'homme. L'associer au changement implique, nous l'avons vu :

- Une communication explicative respectant les principes de l'éthique et du « non mensonge »
- Une prise en compte de ses compétences
- Une nécessaire confiance.

A partir de là, l'autodiagnostic partagé qui permet une description commune d'une réalité, l'amorce d'un langage commun, est un premier pas vers la coopération. Il reste à voir quel est le degré nécessaire de présentiel dans la communication dans le cas de l'entreprise étendue, dont les acteurs sont très distants géographiquement. Les phénomènes d'accélération, de raccourcissement des délais obligent à ouvrir des pistes concernant les outils d'aide à la décision et les méthodes de réduction de la distance cognitive et ce dans un temps de plus en plus raccourci. Les résultats fournis par l'AS- ADESI, montrent la nécessité de mailler les approches émanant des sciences de l'ingénieur et celles émanant des sciences sociales.

Sur les pistes de recherche explorées jusqu'alors, il apparaît opportun d'approfondir les dimensions cognitives en particulier pour gagner du temps dans la mise en mouvement de l'organisation. Par ailleurs, les outils d'aide à la décision, particulièrement à propos de la modélisation rapide des organisations et la modélisation de phénomènes qualitatifs sont attendus par les industriels.

Transférer les méthodologies testées dans les entreprises industrielles au secteur de la santé est également une piste future de travail. Les nouvelles contraintes économiques et organisationnelles inscrivent les systèmes de santé dans une réalité managériale nécessitant des adaptations humaines (évolution des compétences et prise en compte du changement, politique de qualité). L'objectif de cette thématique concerne **le pilotage de la complexité dans un contexte évolutif sans dégradation de la qualité du soin**. Le secteur de la santé est en pleine évolution actuellement : contexte de pénurie de ressources humaines, restrictions budgétaires et redéploiement imposé par des logiques économiques, introduction des nouvelles technologies de l'information, nécessité de partenariats public – public et public-privé, exigences concernant l'Hygiène et la Qualité (politiques de certification notamment). Ces évolutions ont et auront un impact fort sur les dimensions managériales de ce secteur et suggèrent les thématiques de recherche suivantes :

- impact économique de la transversalité nécessaire en vue d'optimiser le fonctionnement des services de santé
- identité sociale et évolution des métiers
- identité sociale et optimisation des liens soignants et administratifs
- impact des outils de gestion émanant du secteur privé
- management interculturel dans le secteur de la santé.
- sauts cognitifs et nouvelles compétences à acquérir dans la problématique de l'évolution économique du secteur.

Nonaka et Takeuchi (1995) évoquent enfin l'organisation « hypertexte". Elle est constituée de couches ou de contextes interconnectés : structure hiérarchique, structure d'équipes de projet et base de connaissances. La clé de l'organisation « hypertexte » tient dans la capacité de ses membres à changer de contexte, à se déplacer facilement d'un contexte à l'autre. Les contextes peuvent être internes et présentiels ou externes et fortement distants. L'entreprise qui saura mobiliser des ressources (internes ou externes) rapidement pourra évoluer. Elle a donc besoin pour cela d'outils scientifiques et techniques performants (en particulier les TIC), mais également de ressources

humaines compétentes, réactives et mobilisables. Le risque qu'elle encoure cependant est de perdre son identité et son sens. A se redéployer sans cesse, comment pourra-t-elle trouver les méthodes pour associer durablement ses ressources humaines ? Ce sont des nouvelles pistes qui sont à ouvrir en terme d'ethnologie de l'entreprise.

Gagner du temps en instrumentalisant les auto-évaluations.

La mise en œuvre des diagnostics d'organisation et lors de la mise en place des méthodologies d'autodiagnostic, a mesuré **l'intérêt de la description systématique par les acteurs de leur propre situation** avant d'en planifier les évolutions. Cependant, il conviendra de gagner du temps sur ces approches, car si le bénéfice de leur caractère introspectif ne fait pas de doute, **ce qui leur est reproché, c'est la durée de leur mise en œuvre**. Les perspectives sont donc de systématiser les autodiagnostics en particulier notamment à l'aide d'outils de simulation intégrant le diagnostic fonctionnel + le capital cognitif de la firme + son capital émotionnel.

Mettre en œuvre une maison des mutations organisationnelles.

La recherche action itérative est pertinente dans la mesure où elle permet de confronter les approches théoriques avec la pratique et de les faire progresser dialogiquement. C'est la raison pour laquelle est actuellement à l'étude en ce moment la création d'une maison des mutations industrielles.
En partenariat avec l'Université Jean Monnet (en particulier avec le Creuset) et les instances socio-économiques de la région Rhône Alpes nous travaillons à la mise en place d'un **observatoire des mutations organisationnelles**, qui pourrait permettre de rejoindre en une seule structure des démarches dispersées qui ont toutes pour point commun de relancer une dynamique locale.

Le contexte :

Le département de la Loire a perdu de son attractivité économique ces dernières années et se trouve de ce fait dans une problématique de mutation. Les initiatives émergent en ordre dispersé : création de nouveaux pôles de compétences (optique-vision, santé, etc.), incitation à la création d'entreprises, incitation à la reprise d'entreprises, etc. Ces actions portées par des acteurs différents, peuvent sembler difficiles à appréhender pour un acteur potentiellement intéressé par l'une d'entre elles. **La dynamique économique locale passe :** par un développement endogène consistant à faire évoluer les organisations existantes, facilitant l'implantation locale de jeunes

créateurs-repreneurs issus des formations supérieures existant sur le territoire, facilitant la reprise d'entreprises par des cadres en reconversion par un développement exogène promouvant l'énergie du territoire et attirant sur place de jeunes créateurs repreneurs et des entreprises.

Pourquoi une maison des mutations organisationnelles ?

La mutation organisationnelle passe par la création d'entreprises, la reprise d'entreprises, l'apport de compétences aux entreprises existantes, les alliances d'entreprises (groupements, Systèmes Productifs Locaux, etc). Elle suppose un volet de formation, un volet d'observation-recherche issu de la nécessité de repérer les phénomènes en émergence de façon à les modéliser et à les traduire en outils d'évolution. Les structures de formation et de recherche ont donc un rôle potentiel dans cette dynamique puisqu'elles peuvent offrir des compétences de diverses natures : programmes de formation, actions d'accompagnement par l'intermédiaires de projets d'élèves encadrés, relais vers d'autres structures, expertises de projets industriels, recherche. Il semble nécessaire de tisser des liens entre des acteurs existants, mais dispersés dont la lisibilité extérieure est complexe. Une maison des mutations pourrait servir de catalyseur entre des acteurs dont les projets ressortent par ailleurs de champs de compétences divers, en général cohérents mais dont l'affichage est souvent filtré par une identité forte et de ce fait paraît peu lisible par un néophyte. Il ne s'agit pas qu'elle se substitue aux compétences spécifiques des acteurs, mais qu'elle joue le rôle de médiateur-coordinateur autour de projets construits de façon cohérente, soit dans une logique de filière, soit dans une logique de territoire (voire les deux). Il serait pertinent de créer un réseau « hypertexte » au service de l'organisation « hypertexte ».

Ce réseau est en phase de constitution actuellement. Un noyau d'acteurs régional démarre un projet sur la qualification de la notion de mutation et sur l'analyse des pratiques organisationnelles en la matière. Sont envisagées des analyses dans le cadre de la coopération interentreprises, de l'externalisation, de la reprise, phénomènes cruciaux actuellement pour le territoire. Cette recherche interdisciplinaire rassemble des centres de recherche en innovation, en gestion, en économie et en sciences sociales, elle observe l'évolution de l'organisation depuis l'intelligence économique, prémisse au déclenchement de l'évolution, jusqu'à l'analyse des résultats des mouvements enclenchés.

D'autres acteurs sont pressentis dans le projet ainsi que le montre le schéma suivant :

La fédération possible des acteurs.

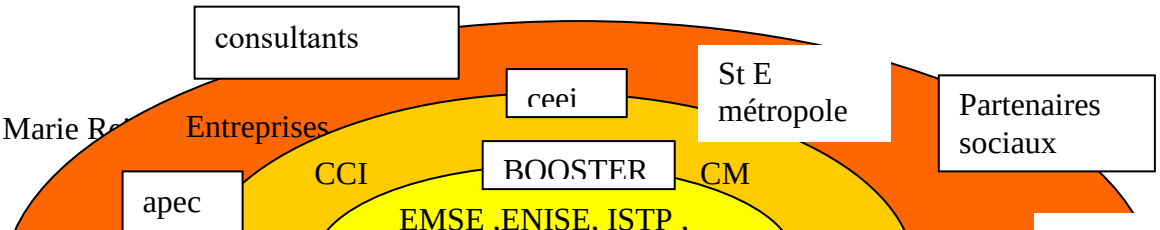


Figure 15 : les interactions locales dans la maison des mutations organisationnelles

La légitimité de l'Ecole des Mines dans un tel projet.

De tradition généraliste, elle témoigne d'une habitude de conduire des recherches interdisciplinaires en partenariat avec d'autres centres de recherches en Région ou en France : INSA Lyon et Strasbourg, ENSGSI, Ecole des Mines d'Albi, un partenariat étroit avec la recherche privée, un centre en création en région PACA. Ses partenariats avec les universités étrangères, en particulier avec l'Université Laval et l'EPFL à Lausanne, pour les thèmes qui nous occupent permettent d'engager de telles pistes dans des perspectives de projets transnationaux.

Pour une pédagogie systémique

Dans un autre ordre d'idées, un des moteurs de notre action est la formation. L'ingénierie de formation issue directement de nos travaux de recherche s'est matérialisée successivement dans la création d'un programme pédagogique complet pour des licences de technicien animateur de la qualité, puis par la conception de modules de formation continue concernant le management de la qualité et le pilotage de la qualité. Sur ces domaines là, nous avons très tôt développé des outils de

pédagogie active par le cas ou par le projet, **conditions de la distanciation et conditions de la transformation du savoir théorique en amorce de compétence**. Dans une école d'ingénieurs généralistes comme l'Ecole des Mines, il est pertinent de travailler autour de **la compétence systémique des ingénieurs pour qu'ils puissent intégrer dans les organisations qui les emploieront une logique d'association des acteurs.** La dimension systémique de l'organisation est insuffisamment considérée, surtout en ce qui concerne les interactions entre ses différents sous-systèmes, former à cette vision nous semble opportun.

Emerge ainsi en ce moment un Cercle de réflexion et d'action pour une formation transdisciplinaire (CRAFT). Nous affirmons la formation transdisciplinaire comme une activité à part entière, indispensable et complémentaire à l'enseignement disciplinaire pour la formation d'ingénieurs qui répondent aux exigences de l'Ecole et du monde professionnel (créativité, ingéniosité, reliance, vue globale pour la résolution de problèmes globaux et complexes). Cette activité génère des actions d'enseignement, de relations industrielles et de recherche bien spécifiques, et une hiérarchisation de ces actions. Elle suscite également des actions de coordination entre les enseignements existants. Elle contribue par cela à parfaire la cohérence de la formation des ingénieurs.

Par ailleurs l'évolution sociologique des apprenants, montre qu'il est nécessaire d'apporter au plus tôt des éléments formatifs concernant la gestion de projet et la prise en compte de la dimension relationnelle dans le management. C'est l'objet également d'expérimentation de pédagogie active. Dans un monde évolutif où la notion de stabilité de l'emploi est en perte de vitesse, il nous paraît essentiel que les jeunes ingénieurs puissent se centrer sur un projet personnel. C'est pourquoi nous co-encadrons actuellement une thèse en psychologie sociale qui concerne l'identité professionnelle et la construction du parcours professionnel. **Nadine Dubruc,** (Psychologue du travail, inscrite en thèse, dans le **laboratoire ICAR**, unité mixte de recherche CNRS - Université Lyon2/ENS/LSH sous la direction de **Michèle Grosjean**, Professeur en Psychologie), travaille actuellement sur « **Le langage (écrit ou oral) comme support de l'acquisition de compétences et d'une pratique professionnelle ».**

Pour anticiper la demande des entreprises, l'Ecole des Mines de Saint Etienne prend le parti désormais de former des ingénieurs observateurs, intuitifs et sachant raisonner, capable d'aller chercher la solution à un problème. Pour cela, des innovations pédagogiques sont mises en place et une réflexion est engagée sur l'organisation des stages. Le problème du transfert des connaissances mobilisées dans un type de situation vers un autre type de situation (exemples : situation d'enseignement disciplinaire → situation professionnelle ; situation professionnelle → situation de retour de stage à l'école) est un des points forts de la problématique traitée, dans une approche

cherchant à mieux comprendre l'impact sur le transfert des contextes (institutionnels, humains, matériels) dans lesquels se trouve immergé successivement l'étudiant. Ces travaux de recherche s'inscrivent dans le champ de la psychologie sociale et de la psychologie des communications avec pour objectif de participer aux réflexions sur les phénomènes de construction des compétences des individus tout au long de leur vie professionnelle à travers le langage. Il s'agit en particulier d'étudier le rôle des médiations (humaines, symboliques, matérielles) sur l'efficacité des transferts de connaissances sur des périodes longues. Il peut être intéressant d'approfondir aussi l'analyse du rôle du langage dans la professionnalisation à travers différents dispositifs d'accompagnements autour des stages.

Depuis Paul Valéry (1945), nous avons pris conscience de la finitude du monde. Le siècle qui s'ouvre s'appuie sur de nouvelles coopérations aux enjeux économiques et éthiques. C'est la raison pour laquelle, il nous paraît éminemment indispensable de placer l'homme au cœur du processus. L'association des acteurs de l'organisation à son évolution passe par l'augmentation de leurs compétences, mais également par leur capacité à coopérer dans un climat de confiance sans cesse fragilisé. Travailler à réduire les distances cognitives et à accepter l'interculturalité nous semble être un enjeu de recherche qui ne manque pas d'intéresser de jeunes chercheurs soucieux d'équilibre entre les dimensions techniques et les dimensions humaines.

BIBLIOGRAPHIE

ALBRECHT (K), ZEMKE (R), *La Dimension Service ?* Paris. Editions d'organisation, 1987.
AMBLARD (H)., BERNOUX (P)., HERREROS (G)., LIVIAN (Y-F), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris.Seuil Sociologie, 1996.
AMHERDT (C – H) et al, *Compétences collectives dans les organisations*. Presse de l'université Laval, 2000.
ANCELIN-SCHUTZENBERGER (A), *L'observation dans les groupes de formation et de thérapie*. Paris. Edition de l'épi.1972.
ANZIEU (D), MARTIN (J. Y), *La dynamique des groupes restreints*. Paris. PUF ,1986.
ARGYRIS (C),
Participation et organisation. Paris. Dunod,1970.
Savoir pour agir. Paris. Interéditions ,1995.
ARREGLE (J L), AMBURGEY (T), DACIN (T), *Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : une application aux alliances,* Finance contrôle, stratégie, Vol 1, mars 1998.
ASHBY(W), *Introduction à la cybernétique*. Paris. Dunod, 1958.
ATLAN (H), *Entre le cristal et la fumée*. Paris. Seuil, 1979.
AUBERT (N), GRUERE (J.P), JABES (J), LAROCHE (H), MICHEL (S), *Management, aspects humains et organisationnels.* Paris.PUF,1992.
AUBERT (N) et al, *Diriger et motiver*. Paris. Editions d'organisation, 1997.
AUDEBERT-LASROCHAS (P) et al, *Les équipes intelligentes*. Paris. Editions d'organisation, 1999.
AVENIER (M.J), *La stratégie chemin faisant*. Paris. Economica, 1997.
BACHELARD (G), *La formation de l'esprit scientifique.* Paris. Vrin, 1971.
BAILLEUX (J.M, CARDON (A), *Pour changer ! Repères pour agir dans un environnement incertain*. Paris. Editions d'organisation.1998.
BALANTZIAN (G), *L'avantage coopératif*. Paris. Editions d'organisation,1997.
BANDURA (A), *Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle*. Paris. De Boeck, 2002.
BARDINI (T), *Changement et réseaux socio-techniques.* Paris. Réseaux n° 76, 1996.
BARJOU (B), *Manager par projet*. Paris. ESF, 1999.
BARKATOOLAH (A), *Valider les acquis et les compétences en entreprise*. Paris. Insep éditions,2000.
BARTOLI (A), HERMEL (P), *Piloter l'entreprise en mutation*. Paris. Editions d'organisation,1986.
BARTOLI (A), *Communication et organisation, pour une politique générale cohérente.* Paris. Editions d'organisation, 1990.
BATESON (G), *Vers une écologie de l'esprit* tomes 1 et 2. Paris. Seuil 1977 et 1980.
BATESON (G) et al, *La nouvelle communication*. Paris. Seuil, 1981.
BATESON (G), *La nature et la pensée*. Paris. Seuil, 1984.
BATESON (G), RUESCH (J), *Communication et société*. Paris. Seuil, 1988.
BAUDRY (B), *L'économie des relations interentreprises*. Paris. Repères : La Découverte,1995.
BAUGIER (J.M) VUILLOD (S), *Stratégies du changement dans l'entreprise*. Paris. Eyrolles,1990.
BAYLON (C), MIGNOT (X), *La communication*. Paris. Nathan, 1991.
BEAUJOLIN (F), *La gestion des compétences*. Paris. Nathan,1999.
BERGER (P), LUCKMANN (T), *La construction sociale de la réalité*. Paris. Méridiens/Klincksieck. 1986.
BERIOT (D), *Du microscope au macroscope, l'approche systémique du changement dans l'entreprise*. Paris. ESF. 1993.
BERNE (E), *Que dites- vous après avoir dit bonjour ?* Paris. Tchou,1983.
BERNOUX (P), *La sociologie des organisations*. Paris. Points, 1985.
BERTALANFFY von (L), *Théorie générale des systèmes*. Paris. Bordas, 1973.
BESSEYRE DES HORTS (CH.H) *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris. Editions d'organisation 1988.
BLAKE (RR), MOUTON (J S), *the managerial grid,* Houston Texas, gulf publishing, 1964.
BLANCHARD (K) et PEALE (N.V), *Ethique et management*. Paris Editions d'organisation,1988.
BLANCHET (A), *L'entretien dans les sciences sociales*. Paris.Dunod.1990.
BLUMER (H), *Symbolic interactionism,* Perspective and method Englewood, Prentice Hall 1969.
BOLLINGER (D). HOFSTEDE (G), *Les différences culturelles dans le management.* Paris. Editions d'organisation. 1987.
BOLTANSKI (L). THEVENOT (L), *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris.Gallimard,1991.
BONEU (F), FETTU (F), MARMONIER (L), *Piloter le changement managérial.* Paris. Liaisons, 1992.
BOURDIEU (P), *Le sens pratique.* Paris. Minuit, 1980.
BOYER (L), EQUIL (N), *Le projet d'entreprise*. Paris. Editions d'organisation,1986.
BRESSAND (A), DISTLER (C), *La planète relationnelle.* Paris. Flammarion, 1995.
BRILMAN (J), *L'entreprise réinventée.* Paris. Editions d'organisation, 1995.

BRILMAN (J), *Les meilleures pratiques de management*. Paris. Editions d'organisation, 1998.
BROUSSEAU (E), *L'économie des contrats : technologies de l'information et coordination interentreprises*. Paris. PUF. 1993.
BUTERA (F), *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*. Paris. Les Editions d'Organisation,1991.
CALLON (M), *La science et ses réseaux*. Paris. La Découverte. 1989.
CALORI (R), ATAMER (T), *L'action stratégique, le management transformateur*. Paris. Editions d'organisation, 1989.
CANDAU (P), *Audit Social, méthodes et techniques pour un management efficace.* Paris. Vuibert ,1985.
CARNEVALE (DG), *Truthworsthy government and management strategies for building trust and high performance.* San Francisco ca, Jossey Pass, 1995.
CEGOS, *Le changement par la formation, l'exemple californien*. Paris. Editions d'organisation,1989.
CHALVIN (D),
Analyse transactionnelle et relations de travail. Paris. ESF, Entreprise moderne d'édition, 1984.
Les nouveaux outils de l'A.T. Tomes 1 et 2. Paris. ESF, Entreprise moderne d'édition, 1992.
CHAUVEL (A.M), *Résoudre un problème, méthode et outils pour une meilleure qualité*. Paris. Dunod, 1992.
CHEVALIER (F), *Cercles de Qualité et Changement organisationnel*. Paris. Economica 1991.
CHIFFRE (J.D) ET TEBOUL (J), *La motivation et ses nouveaux outils*. Paris. ESF , 1988.
CHOMSKY (N), *Le langage et la pensée.* Paris. Payot 1970.
CHOMSKY (N), *Réflexions sur le langage.* Paris. Flammarion 1997.
CHVIDCHENKO (I), CHEVALLIER(J), *Conduite et gestion de projets*. Paris. Cepadues-éditions. 1997.
CLERGUE (J M), *L'apprentissage de la complexité*. Paris. Hermès 1997.
CORCUFF (P), *Les nouvelles sociologies*. Paris. Nathan 1995.
COSSETTE (P), *Cartes cognitives et organisations.* Presses de l'Université Laval, 1994.
CROSBY (Ph. B), *La qualité c'est gratuit, l'art et la manière d'obtenir la qualité.* Paris. Economica, 1986.
CROSBY (Ph. B), *La qualité sans larmes, pour une gestion qualitative de l'entreprise.* Paris. Economica, 1986.
CROZIER (M), *L'entreprise à l'écoute*. Paris. Interéditions, novembre 1989.
CROZIER (M). FRIEDBERG (E), *L'acteur et le système*. Paris. Seuil 1992.
CRUELLAS (Ph), *Réinventer l'entreprise de l'intérieur*. Paris.ESF.1994.
CUDICIO (C),
Comprendre la PNL. Paris. Editions d'organisation. 1986.
Maîtriser l'art de la PNL. Paris. Editions d'organisation, 1988.
CUENDET (G), EMERY(Y), NANKOBOGO (F), *Motiver aujourd'hui*. Paris. Editions d'organisation,1988.
CYERT (RM), MARCH (J G), *Processus de décision dans l'entrepris.* Paris., Dunod 1970.
DAVIS (S), MEYER (C), *Le paradigme du flou*. Paris. Village mondial, 1998.
DE SAUSSURE (F), *Cours de linguistique générale.* Paris. Gallimard 2001.
DEGENNE (A), FORSE (M), *Les réseaux sociaux, une analyse structurale en sociologie*. Paris.Armand Colin 1994.
DEMAILLY (A), *La psychologie sociale*. Limonest, L'interdisciplinaire ,1993.
DEMING (W.E),
Hors de la crise. Paris. Economica, 1991.
Qualité, la révolution du management. Paris. Economica ,1988.
DESLAURIERS (J.P), *Recherche qualitative*. THEMA. Mac Graw Hill, 1991.
DESMARAIS (J.M), HAMELLE (B), NIEWENGLOWSKI (P), *Anticiper et vivre le changement*. Paris. Editions d'organisation ,1990.
DETCHESSAHAR (M), *L'homologie des trajectoires socio - professionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité,* Finance, contrôle, stratégie, mars 1998
DE TERSSAC (G), *Autonomie dans le travail.* Paris. PUF 1992.
D'IRIBARNE (P), *La logique de l'honneur*. Paris. Points 1993.
DONNADIEU (G). *Citoyens dans l'entreprise*. Paris. Resma, le fait humain, 1974.
DONNADIEU (G), KARSKY (M), *Penser et agir dans la complexité.* Paris. Liaisons 2002.
DOSI (G), TEECE (D), et WINTERS (S), *Les frontières des entreprises.* Revue d'Economie Industrielle, 1990.
DOUCET (C), *La maîtrise de la qualité*. Paris. Entreprise moderne d'édition,1986.
DOUCHY (J. M), *Vers le "" Zéro défaut"" dans l'entreprise.* Paris, Dunod,1986.
DOZ (Y), HAMEL (G), *L'avantage des alliances.* Paris. Dunod,2000.
DRUCKER(P), *Structures et changements*. Paris. Village mondial, 1996.
DUBAR (C), *La socialisation*. Paris. Armand Colin, 2002.
DUPUY (F), *L'Alchimie du changement, Problématique, étape et mise en œuvre*. Paris. Dunod, 1999.
DUPUY(E) DEVERS (T), RAYNAUD (I), *La communication interne, vers l'entreprise transparente*. Paris. Editions d'organisation,1988.
DURAND (D), *La systémique*. Paris. PUF, 1979.
DURKHEIM (E), *De la division du travail social*. Paris.PUF.1973.

DURKHEIM (E), *Les règles de la méthode sociologique*. Paris. Champs, Flammarion.2002.
DUSSAUGE (P), GARRETTE (B), *Les stratégies d'alliances.* Paris. Editions d'organisation 2005.
EALEY (L.A), *Les méthodes Taguchi dans l'industrie occidentale, accroître la qualité en diminuant les coûts.* Paris. Editions d'organisation,1990.
EKELAND (I), *Le chaos*. Paris. Flammarion 1995.
ETTIGHOFFER (D), VAN BENEDEN (P), *Mét@-organisations*. Paris. Village mondial. 2000.
ETTIGHOFFER (D), *L'entreprise virtuelle*. Paris. Editions d'organisation, 2001.
EYMARD-DUVERNAY (F), *Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens*, « Analyse économique des conventions ». Paris. Economica, 1994.
FAUVET (J.C), BÜHLER (N), *La socio dynamique du changement*. Paris. Editions d'Organisation, 1992.
FAVEREAU (O), *Marchés internes, marchés externes*, Revue Economique, Vol.40, n°2 1989.
FAYOL (H), *Administration industrielle et générale.* Paris. Dunod, 1970.
FESTINGER (L), *A theory of cognitive dissonance* ,Evanston, Illinois, Row Peterson, 1957.
FORRESTER (J), *Principes des systèmes*. Paris. Presses Universitaires de Lyon, 1968-1984.
FORSE (M), *Les théories du changement social*, Sciences Humaines, n°15 1992.
FRIEDBERG (E), *Le pouvoir et la règle,* Dynamiques de l'action organisée. Paris. Seuil,1993.
FRIEDBERG (E), *L'analyse sociologique des organisations*. Paris. L'Harmattan, 1988.
FROEHLICHER (T),
Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprise. Finance, contrôle stratégie, vol 1, mars 1998.
Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations. Paris.ESKA.2001
GARDNER (H), *Les intelligences multiples*. Paris. RETZ, 1996.
GARDNER (H), *Histoire de la révolution cognitive, la nouvelle science de l'esprit.* Paris. Payot, 1993.
GARRETTE (B), DUSSAUGE (P), *Les stratégies d'alliance*. Paris. Editions d'organisation, 1996.
GARROUSTE (P), *Les frontières de la firme*. Paris. Economica 1997.
GELINIER (O),
Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes. Paris. Editions Hommes et Techniques .1984.
Morale de la Compétitivité. Paris. Editions Hommes et Techniques.Juillet 1982.
GENELOT (D),
Manager dans la complexité. Paris .Insep,1992.
GIDDENS (A), *La constitution de la société - éléments de la théorie de la structuration.* Paris.PUF 1987.
GILBERT (P), *Gérer le changement dans l'entreprise*. Paris. ESF. Entreprise moderne d'édition, 1988.
GIORDANO (Y), *Redressement d'entreprise. Mise en scène et représentations*, Revue française de gestion,1988.
GLEICK (J), *La théorie du chaos, vers une nouvelle science*. Paris. Albin Michel, 1990.
GODET (M), *Manuel de prospective stratégique*, Tome 2 l'art et la méthode. Paris Dunod 2001.
GOFFMAN (E),
La mise en scène de la vie quotidienne : les relations en public. Paris. Minuit. 1973.
La mise en scène de la vie quotidienne :la présentation de soi. Paris. Minuit. 1973.
Les rites d'interaction, Paris. Minuit 1974.
GOGUE (J.M), *Les six samouraï de la qualité*. Paris. Economica ,1990.
GOLDRATT (E.M), COX (J), *Le but , un processus de progrès permanent*. Paris. Afnor Gestion,1991.
GOLEMAN (D), BOYATZIS (R), Mac KEE (A), *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris. Village mondial, 2002.
GOLEMAN (D), *L'intelligence émotionnelle*. Paris. J'ai Lu psychologie, 2003.
GOMEZ (PY), *Qualité et théorie des conventions.* Paris. Economica, 1994.
GONDRAND (F), *L'information dans les entreprises et les organisations.* Paris. Editions d'organisation. 1983.
GOSSE (M), *Techniques psychosociales et ressources humaines*. Paris. Editions d'organisation 1992.
GRAUVOGEL (J .M), *Le management de la qualité*. Paris. Hermès. Janvier 1989.
GREIF (M), *L'usine s'affiche*. Paris. Editions d'organisation, 1992.
GROUARD (B), MESTON (F), *L'entreprise en mouvement*. Paris.Dunod 1998.
GRUERE(J.P), JABES(J),*Traité des organisations* . Paris.P.U.F.1982.
GUEGEN (G). *Turbulences environnementales, effets chaotiques et degré de sensibilité aux conditions initiales* VII conférence de l'AIMS, 1998.
GUITTET (A), *L'entretien.* Paris.Armand Collin. U.1986.
GUTH (J.P), *Bâtisseurs d'alliances*. Paris. Editions d'organisation. 1998.

HABERMAS (J),
Connaissance et intérêt. Paris. TEL Gallimard 1976.
Théorie de l'agir communicationnel. Paris. 1987.
HALL (ET),

La dimension cachée. Paris. Seuil 1971.
Au delà de la culture. Paris. Seuil 1979.
Le langage silencieux. Paris. Seuil 1984.
La danse de la vie. Paris. Points, 1992.
HAMEL (G), PRAHALAD (C K), *La conquête du futur*. Paris. Interéditions , 1995.
HAMPDEN- TURNER (CH), *La culture d'entreprise, des cercles vicieux aux cercles vertueux*. Paris. Editions d'organisation 1997
HARVARD business review,
Le changement. Paris. Editions d'organisation, 2000.
Les stratégies de l'incertain. Paris. Editions d'organisation. 2000.
HATCHUEL (A), WEILL (B), *L'expert et le système*. Paris. Economica, 1992.
HEITZ (M), *Eléments contributifs à la compréhension des déterminants de l'évolution des coopérations.* GREFIGE Université Nancy 2, cahier de recherche n° 1998 – 4. 1998.
HENRIET (B), BONEU (F), *Audit de la communication interne*. Paris. Editions d'Organisation 1990.
HERMEL (P), *Qualité et management stratégiques, du mythique au réel*.Paris .Editions d'organisation,1989.
HERTZBERG (F), *The motivation to work ?* John Wiley, 1959.
HOROVITZ (J), *La Qualité de service, à la conquête du client.* Paris.Interéditions,1987.
IMAI (M), *Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise*. Paris. Eyrolles ,1989.
INGHAM (M), *La perception du succès des alliances stratégiques »*, Revue internationale PME, volume 4, n° 2
ISHIHARA (K), *Manuel pratique de gestion de la Qualité*. Paris. Afnor gestion .1985.
ISRAËL (L), *Cerveau droit, cerveau gauche*. Paris. Plon,1995.
JAKOBSON (R), *Essai de linguistique générale.* Paris. Minuit, 1963.
JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION, *Le livre des idées pour produir.* Paris. Editions d'organisation , 1991.
JAQUES (E). *Intervention et changement dans l'entreprise*. Paris, Dunod,1972.
JARDEL (JP), *Les rites dans l'entreprise*. Paris. Editions d'organisation, 2000.
JOCOU (P), LUCAS (F), *Au cœur du changement, une autre démarche de management : la qualité totale.* Paris. Dunod,1992.
JOLIS (N), *Piloter les compétences, de la logique de poste à l'atout compétence*. Paris. Editions d'Organisation, 1997.
JULIEN (P.A), *Les PME, bilan et perspectives*. Paris. Economica,1997.
JULIEN (PA, MARCHESNAY (M), *La petite entreprise.* Paris. Vuibert gestion, 1988.
JULLIEN (F), *Traité de l'efficacité.* Paris. Grasset 1996.
JURAN (J M),
Gestion de la Qualité. Paris. Afnor , collection normes et techniques,1983.
Planifier la Qualité. Paris. Afnor gestion,1989.
KANT (E), *Critique de la raison pratique,* œuvres philosophiques. Paris. Gallimard, Pleiade, 1963.
KAUFMANN (JC), *Ego*. Paris.Nathan,2001.
KLEPAL (J). TAILHAN(J), *Travailler avec un consultant*. Paris. Editions d'organisation,1989.
KOENIG (G),
Management stratégique. Paris. Dunod 1990.
L'apprentissage organisationnel, . Revue Française de Gestion, janvier-février 1994.
KOESTENBAUM (P), *Socrate et le business ;* Paris. Interéditions. Février 1989.
KUBLER-ROSS (E), *La mort, dernière étape de la croissance*. Paris. Editions du Rocher,1985.
LABORIT (H), *La nouvelle grille*. Paris. Robert Laffont, 1980.
LASCOUMES (P), BARTHE (Y), *Agir dans un monde incertain.* Paris. Seuil 2001.
LAGADEC (P), *Ruptures créatrices*. Paris. Editions d'organisation,2000.
LANDIER (H), *L'entreprise face au changement*. Paris. Entreprise moderne d'éditions,1987.
LARSSON (R) et al, *The interorganizational learning dilemm : collective knowledge development in strategic alliances*, Organization Science, vol 9, n°3, Mai-Juin,1998.
LAWRENCE (P), LORSCH (J), *Adapter les structures de l'entreprise*. Paris. Editions d'organisation, 1973.
LASZLO (C) et LAUGEL (J.F), *L'économie du chaos.* Paris. Editions d'organisation ,1998.
LEAVITT (H J), *Applied organizational change in industry*. Paris. JG March ed, 1965.
LE BOTERF (G),
De la compétence à la navigation professionnelle. Paris. Editions d'Organisation, 1996.
Construire les compétences individuelles et collectives. Paris. Editions d'Organisation, 2000.
LE CARDINAL (G), GUYONNET (J.F), POUZOULLIC (B), *La dynamique de la confiance.* Paris. Dunod,1999.
LE GOFF (J. P), *Le mythe de l'entreprise*. Paris. La Découverte / essais octobre 1992.
LE MOIGNE (JL), *La modélisation des systèmes complexes*. Paris. Dunod, 1990.
LEBAN (R), *Le management entre modèles et pratiques*. Paris. Editions d'organisation 2001.

LEBEL (P),
Métrologie, mesure et maîtrise des communications. Paris. Editions E.S.F. Entreprise Moderne d'Edition,1980.
Pratique de la concertation et des réunions d'échanges. Paris. Editions E.S.F. Entreprise Moderne d'Edition.1980.
LEBRUN (M), *Des méthodes actives pour une utilisation effective des technologies*. Paris. De Boeck, 2002
LEMOIGNE (J.L), *La théorie du système général*. Paris. PUF,1977.
LENHARDT (V), *Les responsables porteurs de sens*. Paris Insep éditions,1995.
LERVILLE ANGER (V) et al, *Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle*. Paris. Editions d'organisation.2001
LESOURNE (J), *Les systèmes du destin*. Paris. Dalloz, 1997.
LEVIN (P), *Les cycles de l'identité*. Paris. Interéditions, 1996.
LEVI-STRAUSS (Cl), *Mythologiques.* Paris *Plon* 1967 à 1971.
LEVY-LEBOYER (Cl),
La gestion des compétences. Paris. Editions des organisations 1996.
La motivation dans l'entreprise. Paris. Editions des organisations 1997.
LEWIN (K), *Psychologie dynamique*. Paris. Puf, 1967.
LIDGI (S), *Communication et Marketing, les outils d'investigation.* Paris. Eyrolles 1991.
LIKERT (R),
New pattern of management, NY, mac Graw Hill 1961.
The human organization, NY, mac Graw Hill 1967.
Le gouvernement participatif de l'entreprise. Paris. Gauthier Villars, 1974.
LIU (M), *Approche socio-technique de l'organisation*. Paris. Editions d'organisation. 1989.
LORINO (P),
L'économiste et le manager. Paris. Editions La Découverte. 1991.
Méthodes et pratiques de la performance. Paris. Editions d'organisation. 1996.
LUSSATO (B), *La théorie de l'empreinte*. Paris. ESF, 1991.
Mac GREGOR (D), *La dimension humaine de l'entreprise*. Paris. Gauthier Villars .1969.
MAC KENNA (R), *Le marketing, Stratégies de l'entrepreneur à la conquête de nouveaux marchés*. Paris. Interéditions 1985.
MALAREVICZ (J.A), *Systémique et entreprise*. Paris Village Mondial, 2000.
MARCH (J.G), *Décisions et organisations*. Paris. Editions d'organisation, 1991.
MARCH (J.G), SIMON (H.A), *Les organisations*. *Problèmes psycho-sociologiques*. Paris. Dunod 1979.
MARCHESNAY (M), *Management stratégique.* Paris. Eyrolles, 1993.
MARCHESNAY (M), JULIEN (PA), *L'entrepreneuriat.* Paris. Economica, 1995.
MARTINET (A C), *Stratégie*. Paris. Vuibert Gestion 1983.
MASLOW (A H), *Motivation and personnality*, Harper and Row, New York, 1954.
MASSOT (P), FEISTHAMMEL (D), *Pilotage des compétences et de la formation*. Paris. Afnor, 2001.
MATHIEU (S), *Anticiper les normes ISO 9000*. Paris. Afnor, Janvier 2000.
MATURANA (H) et VARELA (F), *L'arbre de la connaissance*, Addison-Wesley France, Paris, 1994.
MAUSS (M), *Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaîques.* Paris. PUF 1985.
MAYO (E), *The human problems of an industrial civilization,* London Routledge 1949.
MEAD (G H), *L'esprit, le soi et la société.* Paris. PUF 1963.
MEIRIEU (Ph),
Le choix d'éduquer. Paris.ESF,1993.
Apprendre oui, mais comment Paris. ESF 1991.
MELESE (J),
La gestion par les systèmes. Paris. Hommes et Techniques, 1983.
Approches systémiques des organisations. Paris. Editions d'organisation. 1987.
MICHEL (S), *Peut-on gérer les motivations ?* Paris. PUF, 1989.
MIDLER (C), *L'auto qui n'existait pas.* Paris. Dunod 1998.
MINDER (M), *Didactique fonctionnelle*. Paris. De Boeck 1983.
MINTZBERG (H),
Le management, voyage au centre des organisations. Paris. Editions d'organisation. 1990.
Structure et dynamique des organisations. Paris. Editions d'organisation. 1994.
Le pouvoir dans les organisations. Paris . Editions d'organisation. 1994.
MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, *Safari en pays stratégie*. Paris. Village mondial,1999.
MITONNEAU (H), *Changer le management de la qualité : sept nouveaux outils.* Paris. Afnor gestion, 1989.
MONTEIL(B), PERIGORD (M), RAVELEAU (G),*Les outils des Cercles et de l'amélioration de la Qualité*. Paris. Editions d'Organisation,1985.

MORIN (E),
Introduction à la pensée complexe. Paris. ESF 1990.
La méthode - tome 1: la nature de la nature. Paris Seuil, 1977.
Le paradigme perdu : la nature humaine. Paris. Seuil, 1973.
La méthode - tome 2 : la vie de la vie. Paris. Seuil,1980.
La méthode tome 3 : la connaissance de la connaissance. Paris. Seuil, 1986.
La stratégie de la reliance pour l'intelligence de la complexité, Revue internationale de systémique, vol 9, N° 2, 1995.
MORIN (E), LEMOIGNE (JL), *L'intelligence de la complexité*. Paris. L'harmattan, 1999.
MORIN (P) DELAVALLEE (E), *Le manager à l'écoute du sociologue*. Paris. Editions d'organisation.2000.
MOSCOVICI (S) et al. *La psychologie sociale*. Paris.PUF.1988.
MUCCHIELLI (A), GUIVARCH (J) ,*Nouvelles méthodes d'étude des communications*. Paris. Armand Colin, 1998.
MUCCHIELLI (A),
Les motivations. Paris. PUF, 1981.
Rôles et communications dans les organisations. Paris. Esf, 1987.
La nouvelle communication. Paris. Armand Colin 2000.
MUCCHIELLI (R),
L'analyse de contenu des documents et des communications. Paris.Esf,1988.
L'observation psychologique et psychosociologique. Paris. ESF,1991.
MYERS (G.E) , MYERS (M. T),*Les bases de la communication interpersonnelle.* Mac Graw Hill. 1980.
NAKAJIMA (S), *La Maintenance Productive Totale* (TPM). Paris. Afnor gestion,1989.
NELSON (R), WINTER (S), *An Evolutionary Theory of Economic Change,* Cambridge Mass, Harvard U Press 1982.
NICOLAS (S) et al. *La psychologie cognitive.* Paris. Armand Colin, Campus 2003.
NONAKA (I), TAKEUCHI (H), *The knowledge creating company*, Oxford University Press, 1995.
NUTTIN (J), *Théorie de la motivation humaine*. Paris. PUF 1985.
OHNO (T), *Toyota production system.* Paris. Masson, 1989.
OGER-STEFANINK (A), *La communication c'est comme le chinois, cela s'apprend*. Paris. Rivages 1987.
ORGOGOZO (I). SERIEYX (H), *Changer le changement*. Paris. Seuil 1989.
ORGOGOZO (I),
Les paradoxes de la communication : à l'écoute des différences. Paris. Editions d'organisation,1988.
Les paradoxes du management, des châteaux forts aux cloisons mobiles. Paris. Editions d'organisation,1991.
Les Paradoxes de la qualité. Paris. Editions d'Organisation,1992.
O'TOOLE (J), *Le management d'avant - garde*. Paris Editions d'organisation,1988.
OUCHI (W), *Théorie Z.* Paris. Inter éditions, 1982.
PATER (R), *Les arts martiaux et l'art du management*. Paris.Albin Michel ,1990.
PEIRCE (CS), *Ecrits sur le signe.* Paris. Seuil 1978.
PEMARTIN (D),
Mythes d'entreprise et communication interne. Paris. Editions d'organisation. 1990.
Réussir le changement, mutations des entreprises et problèmes humains. Paris. ESF, 1987.
PERETTI (J.M). et al,*Tous DRH*. Paris. Les Editions d'Organisation, Paris, 1986.
PERETTI-WATEL (P), *Sociologie du risque*. Paris. Armand Colin. 2000.
PERRENOUD (P), *Construire des compétences dès l'école*. Paris. ESF, 1997.
PETERS(T),*Le Chaos management*. Paris. Interéditions,1988.
PIAGET (J),
Biologie et connaissance. Paris. Gallimard, 1967.
Le structuralisme. Paris. PUF, 1968.
Epistémologie des sciences de l'homme. Paris. Gallimard, 1972.
L'épistémologie génétique. Paris. PUF, 1970.
PIMOR (Y), TPM, *La maintenance productive , pour produire juste à temps.* Paris. Masson ,1990.
POPPER (K),
La quête inachevée. Paris. Pocket, 1974.
La logique de la découverte scientifique. Paris. Payot, 1984.
La connaissance objective. Paris. Flammarion, 1991.
PORTER (M), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Simon and Schuster, New York, 1998.
PORTER (L W), LAWLER (E E), *Managerial attitudes and performance*, Homewood, New York, 1968.
POTIE (C), *Méthodes d'expertise et d'investigation*. Afnor gestion,1991.
POULIN (D) et al, *L'entreprise réseau, bâtir aujourd'hui l'organisation de demain.* Publi relais. Canada. 1994.

PRAHALAD (CK), HAMEL (G), *The core competence of the corporation* IEEE Engineering Management Review, fall 1992.
PRAX (JY), *Le knowledge management*. Paris. Dunod, 2000.
PRIGOGINE (I), *La fin des certitudes*. Paris. Odile Jacob, 1995.
PRINCE (V), *Vers une informatique cognitive dans les organisations*. Paris. Masson, 1996.
PROBST (G J.B), MERCIER (J. Y), BRUGGIMANN (O), ROKOTOBARISON (A), *Organisation et management , Gérer le changement organisationnel.* Paris. Editions d'organisation. 1992.
QUELIN (B), ARREGLE (J.L), *Le management stratégique des compétences.* Paris. Ellipses, 2000.
RABASSE (F), *La gestion des compétences collectives : un outil au service du management,* VIIIème conférence internationale de management stratégique, Paris décembre 1998.
RAIMBAULT (A), SAUSSOIS (J. M), *Organiser le changement*. Paris. Editions d'organisation. 1983.
RAVELEAU (G), *Les Cercles de Qualité français*. Paris. Entreprise moderne d'édition.1983.
RAVENNE (C), *Rechercher et innover en groupe, méthodes à l'usages des cercles de qualité et des groupes de progrès*. Paris. Entreprise moderne d'édition.1985.
RENARD (J), *Théorie et pratique de l'audit interne*. Paris. Editions d'organisation, 1994.
ROBIN (R . J), *La traque de la Qualité*. Paris. Editions d'organisation,1988.
ROSNAY (J), *Le macroscope*. Paris. Seuil, 1975.
ROSNAY (J), *L'homme symbiotique, regards sur le troisième millénaire.* Paris. Seuil, 1995.
RUELLE (D), *Hasard et chaos*. Paris. Editions Odile Jacob, 1991.
SAINSAULIEU (R) et al, *L'entreprise une affaire de société.* Paris. Presse de la fondation nationale des sciences politiques.1990.
SAINSAULIEU (R),
L'identité au travail, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1988.
Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris. Dalloz 1993.
SAVALL (H),
Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des relations de travail. Paris. Dunod,1980.
Enrichir le travail humain : l'évaluation économique. Paris. Dunod, 1975.
SCHEIN (E H), *The clinical perspective en fieldwork*, Beverly Hills USA, 1987.
SCHERKENBACH (W), *Management : la route de Deming*. Paris. Economica,1990.
SCHON (D), *Le praticien réflexif, à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel,* Montréal, les éditions logiques, 1994.
SENGE (P), GAUTIER (A), *La cinquième discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris First 2002.
SERIEYX (H),
Mobiliser l'intelligence de l'entreprise. Paris. Entreprise moderne d'éditions,1987.
Le zéro mépris. Paris. Interéditions,1989.
SEURAT (S), *La coévolution créatrice*. Paris. Les échos.1992.
SHANON (C), *Théorie mathématique de la communication.* Paris. Retz, 1975.
SHINGO (S), *Maîtrise de la production et méthode Kanban.* Paris. Editions d'organisation ,1985.
SHINGO (S), *Le système SMED, une révolution en gestion de production*. Paris. Editions d'Organisation,1987.
SIMON (H A), *Administration et processus de décision.* Paris. Economica, 1983.
SIMONET (J et R),*Le management d'une équipe . Guide pour négocier, animer, former*. Paris. Editions d'organisation. 1987.
SONNTAG (M), Oukacha (M),*"Implication des acteurs et gestion des informations et des connaissances dans la construction de la compétence collective",* Quatrième Journée d'Etude sur la gestion des compétences et des connaissances en Génie Industriel, StEtienne-France, 23 novembre 2000.
SOUVAY (P), *La statistique outil de la qualité*. Paris. Afnor gestion, 1986.
SPITZ (B), *Forces productives et qualité totale, approche systémique*. Paris.ESF éditeur, 1991.
STORA (G), MONTAIGNE (J), *La Qualité Totale dans l'entreprise*. Paris. Editions d'Organisation,1986.
LES STRATÉGIES DE L'INCERTAIN. Paris. Editions d'organisation, 2000.
TAPIA (C), *Management et sciences humaines*. Paris. Editions d'organisation. 1991.
TAYLOR (F W) *La direction scientifique des entreprises*. Paris. Dunod 1957.
TARONDEAU (J C), *La gestion par les processus,* Cahiers Français n° 287, La Doc. Française, 1998.
TEBOUL (J), *La dynamique qualité*. Paris. Editions d'Organisation, 1990.
THEVENET (M),
Audit de la culture d'entreprise. Paris. Editions d'organisation. 1986.
Impliquer les personnes dans l'entreprise. Paris, Liaisons 1992.
THIETART (R A), *La dynamique de l'homme au travail, une nouvelle approche de système*. Paris. Editions d'organisation,1977.
THIETART (R A), *Gérer, entre l'ordre et le chaos,* DMSP, cahiers n° 283, mai 2000.

VALERY (P), *Regards sur le monde actuel et autres essais.* Paris. Flammarion, 1945.
VARELA (J), *L'inscription corporelle de l'esprit.* Paris. Seuil 1993.
VIGIER (M. G), *La pratique du QFD*. Paris. Editions d'organisation,1992.
VINCENT (C), *Invitation au changement à la française.* Paris. Editions d'organisation. 1989.
VINSONNEAU (G), *L'identité culturelle*. Paris. Armand Colin. 2002.
VYGOTSKY (L), *Pensée et langage*. Paris. Editions sociales. 1985.
VROOM (V H), *Work and motivation*, John Wiley and sons, New York, 1964.
WALTER (M), *Votre personnalité de manager, les styles de direction en Analyse Transactionnelle*. Paris. Editions d'organisation. 1988.
WATZLAWICK (P),
Une logique de la communication. Paris. Seuil 1972.
La réalité de la réalité Paris. Seuil. 1978.
Le langage du changement. Paris.Seuil.1980.
Faites vous-même votre malheur. Paris. Seuil, 1980.
Changements. Paris. Points. 1981.
Les cheveux du baron de Munchausen. Points. 1991.
WEBER (M), *Economie et société*. Paris. Plon .1971.
WEICK (K E),*Sensemaking in organizations,* London sage, 1995.
WEIL (P), *Communication oblige*. Paris. Editions d'Organisation, 1990.
WEISS (D), *Les ressources humaines*. Paris. Editions d'Organisation. 1999.
WIENER (N), *Cybernétique et société*. Paris. Éditions des deux-rives, 1952, rééd. coll. 10/18, 1962.
WILLETT (G), *La communication modélisée, ERPI, Ottawa 1992.*
WILLIAMS (L), *Deux cerveaux pour apprendre, le gauche et le droit.* Paris. Editions d'organisation. 1994.
WILLIAMSON (O E), *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*, New York, the free press 1975.
YATCHINOVSKY A. *L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité*. Paris. ESF, 1999.
ZAIDI (A), *QFD* , une introduction. Paris. Tech et doc, Lavoisier. 1990.
ZARIFIAN (P),
Le modèle de la compétence. Paris. Liaisons, 2001.
Temps et modernité. Paris. l'Harmattan, 2001.
A quoi sert le travail. Paris. l'Harmattan, 2001.