

PARADOXE DU DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE ET DE L'OUVERTURE VERS DE NOUVELLES LOGIQUES SOCIALES A LA BASE DE L'ORGANISATION INTEGREE

Philippe NORIGEON

Les nouvelles technologies demandent une communication systémique et une réelle coopération qui appellent de « vraies nouvelles formes » d'organisation.

Le monde financier et sa logique de « distribution » des ressources semblent avoir, dans le domaine de la connaissance et de sa logique de « partage », un pouvoir limité dans la construction d'une activité collective cohérente, d'une organisation réellement intégrée.

1) LA COMMUNICATION A L'ORIGINE DE NOUVELLES LOGIQUES SOCIALES FAVORISANT L'EMERGENCE D'UN COLLECTIF COHERENT:

Pour Philippe Breton, « le phénomène de la communication date des années 40, époque qui marque quasiment la faillite de toutes les idéologies traditionnelles comme la science, source de progrès et de

bonheur, qui a enfanté des armes monstrueuses et le scientisme n'est plus «crédible »; la pratique du meurtre de masse, à base raciste pour le nazisme, fondée sur l'idée d'« appartenance de classe » pour le stalinisme, a largement entamé les valeurs de l'humanisme traditionnel ; de même que l'on reproche au libéralisme un certain nombre de « tares endémiques » (pratiques colonialistes, exploitation des travailleurs, répression des révoltes ouvrières...). » (P.BRETON, [1990])

C'est dans ce contexte que naît, selon l'auteur, une nouvelle idéologie.

La communication représente alors une « alternative », une nouvelle manière d'organiser et de fonder une société meilleure.

La connaissance, la communication, portées par un nouveau système de valeur et de nouvelles logiques de pouvoir, semblent être les fondements de cette nouvelle société.

C'est à partir de cette idée et autour de l'injonction de la circulation des informations, de la transparence, que sera proposée par l'auteur cette quasi-devise: « vaincre la barbarie implique la communication ».

Pour reprendre la réflexion de J.Rojot nous pourrions dire que pour cette «idéologie sans victime », l'ennemi n'est alors plus une race ou une classe, comme dans les idéologies obsolètes, c'est l'ignorance, l'entropie ». (J.ROJOT, [1997])

Dans ce cadre, la communication est appréhendée comme productrice d'harmonie, comme permettant de résoudre les problèmes mais sans penser avec utopie éliminer les conflits caractéristiques de toutes relations humaines.

Ce concept de communication a envahi toutes les dimensions de l'entreprise, politique, sociale, commerciale, financière, opérationnelle...

Il est à l'origine de nombreuses interrogations sur le type d'organisation voire même le type de société qui vont se construire « par » la communication avec ces NTIC.

C'est à cette question que nous avons essayé d'apporter des éléments de réponse, au travers de notre cas d'étude, en analysant la relation entre la technologie SAP R/3 et la construction de l'organisation intégrée, fondée sur la communication, l'apprentissage et de nouveaux systèmes de valeurs, de pouvoirs conduisant à de nouvelles formes de vie sociale.

L'enjeu n'est pas de chercher quelle forme structurelle d'organisation va se construire mais plutôt, au travers des dimensions formelles, informelles, institutionnelles de l'organisation, quelle forme de pouvoir, quel régime politique, quelles logiques sociales vont gouverner ces nouvelles formes d'organisation intégrée.

Dans le sens des idées d'auto-transcendance, de construction et d'émergence, c'est au travers de l'action individuelle dans une dynamique collective qu'émergent de nouvelles réalités sociales.

Favorisant ou imposant, dans le cas de SAP R/3, des relations interindividuelles, des interactions, les NTIC dynamisent « par » la communication d'informations et de connaissances, l'émergence de ce nouvel ordre social avec ses nouvelles formes organisationnelles.

L'idée d'une « auto-transcendance » du social complexe introduite par J.P.Dupuy réunit deux propositions apparemment paradoxales : (J.P DUPUY, [1992])

a) Ce sont les individus qui font, ou plutôt « agissent », les phénomènes collectifs¹.

b) Les phénomènes collectifs sont infiniment plus complexes que les individus qui les ont engendrés, ils n'obéissent qu'à leurs lois propres (auto-organisation, ou «auto transcendance»).

(J M NOYER, [2001])

La communication et la coopération ont, nous l'avons vu, une importance toute particulière dans un contexte SAP R/3 et ne sont pas le résultat de la seule volonté individuelle des acteurs mais d'une prise de conscience collective de la nécessité de la construction d'une organisation cohérente conditionnant la réussite collective.

Pour J.P.Dupuy la « spécularité » ou le « mimétisme », qui anime les hommes, à la base de comportements conventionnels notamment dans les systèmes concrets d'action peut construire cette cohérence.

Mais le sens nous semble plus porteur d'intentionnalité et de potentialités d'évolution collective.

Les repères qui guident ou focalisent l'action individuelle dans l'organisation pour constituer un « acteur collectif cohérent », trouvent leurs origines dans la philosophie, dans les valeurs véhiculées dans l'entreprise et la dynamique institutionnelle de l'organisation qui jouent le rôle « d'attracteur » dans le sens de la théorie du chaos.

Pour J.Rojot, « les organisations sont le plus souvent simplement gérées mais celles qui s'institutionnalisent se chargent en valeurs, s'adaptent aux attentes profondes de groupes, en son sein et hors son sein et aux valeurs portées par la société ». (J.ROJOT, [1995])

Nous voyons toute la portée de cette réflexion quand nous nous questionnons sur la finalité de l'action collective au sein d'une organisation: profit maximum sur trois ans ou épanouissement, accomplissement, évolution sur le long terme ?

Veut-on ou peut-on se satisfaire d'un modèle d'entreprise exclusivement créateur de richesse ou sommes nous contraints, pour pérenniser nos entreprises, de nous tourner vers un modèle social animé par des valeurs partagées ?

1 Voir l'article « Individualisme méthodologique et cognitivisme », D.SPERBER dans: R. BOUDON, F.CHAZEL & A. BOUVIER (eds.) Cognition et sciences sociales. Paris: Presse Universitaires de France [1997]

La philosophie d'entreprise témoigne de ces choix et préside à la construction de l'organisation intégrée, fonde la stratégie et la structure opérationnelle; elle dynamise l'émergence et « l'auto production » du social complexe, d'un « acteur collectif cohérent ».

Lorsqu'un changement de paradigme, de système apparaît, il faut comme l'écrit J.Rojot, « un certain délai pour qu'il simpose dans les différents champs de la pensée; parce que nos représentations mentales sont faites pour durer par-delà les péripéties du court terme; parce qu'elles ne s'effondrent pas au premier vent, l'humanité interprète naturellement les mutations qui l'affectent avec un certain retard ». (J.ROJOT, [1997])

2) INTEGRATION TECHNOLOGIQUE DE L'INFORMATION ET IMPERATIF DE COHERENCE ORGANISATIONNELLE :

La construction d'un acteur collectif cohérent est un enjeu majeur pour l'organisation intégrant SAP R/3. Le point commun des propositions actuelles en matière de design organisationnel réside dans l'évocation de cette nécessité de cohérence ou d'ajustement entre les variables ou les composantes pour obtenir le succès.

« Des messages tels que «la structure et l'environnement doivent être alignés », «les processus de

gestion doivent être cohérents avec la stratégie et la structure», «les caractéristiques et les capacités des managers doivent être adaptées à la stratégie », constituent l'essentiel de la littérature normative présente et semblent convier à la quête de l'harmonie ». (A.DESREUMAUX, [1996])

Pour l'auteur, si ces messages sont intuitivement compréhensibles, leur portée prescriptive est réduite par le fait qu'ils manipulent des concepts dont le flou est patent.

Aucune définition véritablement opérationnelle des termes employés n'est fournie, tout au plus quelques pistes assimilant la cohérence à l'égalité entre les besoins et les capacités de traitement de l'information associés à une structure et un contexte donnés.

La cohérence doit s'entendre dans un contexte de configurations organisationnelles complexes et variées, de relations à variables multiples n'ignorant pas les problèmes de pouvoir asymétrique, de légitimité et les contre-stratégies d'acteurs contestant les objectifs organisationnels officiels.

C'est la raison pour laquelle les aspects socio-politiques sont une part importante de notre travail, tout en essayant modestement de démontrer que les deux dimensions, techno- économique et socio-politique, sont liées et interdépendantes; elles ne sont pas des réalités organisationnelles distinctes et doivent être mises en cohérence.

La cohérence n'exclue pas l'équifinalité des solutions et reconnaît « la possibilité pour des organisations de présenter des profils différents de congruence, tout en étant identiquement efficaces ».

Il n'est pas déplacé de défendre l'idée que l'efficacité est fonction de la capacité à satisfaire des exigences contradictoires plus que de l'atteinte de la congruence parfaite.

(A.DESREUMAUX,[1996])

La variété et la diversité, la complémentarité, la gestion des contradictions et des paradoxes, font de la recherche de la cohérence une des difficultés majeures de la gestion des organisations complexes intégrant SAP R/3.

La cohérence peut se définir selon plusieurs axes tels que :

Individu	\ Organisation	\ Institution
Règle	\ Méta Règle	\ Politique E
Actes	\ Valeurs	\ Philosophie
Opérationnel	\ Tactique	\ Stratégique
...		

L'ère de la production de masse semble révolue; le modèle «taylorien-fordien» laisse la place à des formes d'organisation plus flexibles, plus interactives et plus intégrées.

La flexibilité, la complexité, l'intégration imposent donc la cohérence au niveau des compétences, des comportements, des règles, de la politique...

Nous sommes de plus, dans un contexte où les frontières de la firme s'estompent, aussi bien à l'intérieur, entre les fonctions et entre les niveaux hiérarchiques, qu'à l'extérieur avec la mise en réseau des firmes, les partenariats...

Nous avons vu que, dans un contexte de SI intégré tel que SAP R/3, les formes classiques d'organisation, fondées sur une architecture exclusivement hiérarchique et fonctionnelle sont désormais obsolètes.

Les frontières traditionnelles ne sont plus tenables; nous avons montré que les performances d'une

forme d'organisation dépendent fortement de la gestion des interrelations, de la qualité de la communication et de la coopération, entre groupes dans les activités économiques d'innovation, de production, de distribution...

Cette gestion des interrelations fait donc apparaître clairement, selon A.Desreumaux, la nécessité du façonnage de «nouvelles frontières», désormais plus invisibles et psychologiques que visibles et formalisées dans un principe vital de cohérence. (A.DESREUMAUX, [1996])

Les «nouvelles frontières» de l'organisation seraient de quatre types:

La frontière de l'autorité ou du pouvoir (système du pouvoir) :

L'exigence de relations d'autorité ne disparaît pas mais ces dernières prennent une autre forme, plus assise sur la confiance, l'interaction et nous pourrions ajouter le partage des connaissances que sur l'exécution passive de directives décidées par la hiérarchie et sur la distribution, l'affectation des ressources.

Elles définissent moins l'autorité de position liée au pouvoir hiérarchique que le pouvoir réel d'influer sur la marche de l'organisation dans une démarche participative et coopérative de partage du pouvoir entre les acteurs.

La frontière des tâches (système d'action):

Elle est relative à la «coordination» de la division du travail.

Dans les nouvelles configurations, la coordination inter-fonctionnelle des tâches divisées prend une importance stratégique inédite et se traduit, notamment dans les organisations intégrées, par la nécessité de mise en œuvre de processus connexionnistes coopératifs.

La frontière politique (système politique):

Elle a trait au maintien de la cohérence entre les plans de groupes d'agents en situation d'interaction, de conflit et à la cohésion de l'organisation autour d'une philosophie, d'une stratégie et d'un système d'actions cohérent.

Cela suppose une véritable « conscience politique » de la part des acteurs, quant aux effets, pour la cohérence et la pérennité de l'organisation, de leurs exigences et nous pourrions ajouter de leurs comportements.

La frontière identitaire (système idéologique):

Elle se rapporte à un sentiment d'appartenance des acteurs de l'organisation à une **communauté**.

Nous avons vu que la dynamique institutionnelle est importante dans la construction d'un « acteur collectif cohérent » dans lequel chaque acteur se reconnaît.

L'émergence de formes d'organisation plus interactives et flexibles n'est pas synonyme, selon les auteurs de « dés-organisation » ou, dans des termes équivalents, d'une pénétration accentuée des principes du marché dans l'organisation mais plutôt de la construction d'un système de valeurs partagées fixant des frontières identitaires autour d'un système d'action.

Seul le principe de cohérence peut dessiner les contours de ces nouvelles frontières caractéristiques de nouvelles organisations intégrées autour des NTIC telles que SAP R/3.

Le SI globalisé traverse, nous l'avons vu, l'ensemble de ces frontières organisationnelles.

Lors d'une réunion, le directeur des systèmes d'information du groupe Schneider nous a présenté la stratégie SI du groupe abordant le concept de « share services » comme le cœur de cette stratégie qui devait nous amener à bâtir une organisation globalisée de gestion et de communication des connaissances SAP R/3 dans tout le groupe Schneider.

Ce concept fort, dont le principe fondateur est le partage des connaissances, devait apporter les principes de la construction du centre global de compétences SAP pour Schneider et du réseau de communication associé.

Le jour qui suivit cette intervention nous avons eu une première réunion de travail avec le management de ce centre de compétences pour poser les bases de cette organisation.

Le premier réflexe du management a été de tenter de définir une architecture technologique de réseaux et serveurs capables de distribuer les informations.

Puis un des managers a proposé d'opter pour le module SAP BW¹ ayant pour fonction la gestion centralisée des informations et la mise en œuvre de « solution manager » qui est un outil SAP de gestion à distance des performances et des ressources des systèmes informatiques.

Ce travail s'est donc rapidement axé sur des solutions technologiques.

Dans un deuxième temps, il a été établi un « catalogue » de services que le centre global de compétence offrait à ses « clients » potentiels et un système de facturations internes de ces services rendus.

Au cours de cette réunion de travail j'ai exprimé un avis qui a étonné, voire agacé le management lorsque j'ai proposé, avant d'aller plus en avant dans ce travail, de définir en commun le principe de globalisation de l'information et surtout de préciser comment nous percevions ce concept de « share services » de « communauté » et son impact sur la construction de notre organisation et sur son fonctionnement.

Après discussion avec le management et les premiers échanges de point de vue sur ce concept, il m'a été fait comprendre que cette question ne devait pas être abordée à notre niveau, que notre travail ne concernait que les aspects technologiques et la mise en place de structures comme si stratégie et opérationnel étaient nettement séparés et n'avaient pas à être mis en cohérence.

En conséquence les principes de fonctionnements retenus au travers des choix organisationnels résultaient d'une logique de distribution de services et non de partage aboutissant à des modes de fonctionnement de l'organisation radicalement différents.

Le résultat a produit des attitudes clientélistes, une facturation interne à outrance de tous les événements, des contestations incessantes au niveau des coûts facturés, du temps passé, du contenu de la prestation... aboutissant aujourd'hui à un blocage des réseaux d'échange d'informations et de connaissances, situation opposée au concept de départ de « share services ».

1 Application SAP : Business Warehouse

Il est intéressant de remarquer que deux ans après ce constat la direction générale de Schneider a décidé d'externaliser totalement l'activité Système d'Information avec, au-delà de son objectif de réduction des coûts informatiques, un aveu des difficultés à « globaliser » le Système d'Information du groupe Schneider.

Peut-être ne nous sommes nous pas ou peu interrogés sur un sens commun du concept de globalisation et au-delà d'intégration qu'il ne faut pas assimiler à un simple mouvement de centralisation.

Le SI devient un enjeu stratégique et révèle, au travers des dysfonctionnements, le niveau de cohérence entre toutes les dimensions de l'organisation intégrée (technologique, fonctionnelle, hiérarchique, sociologique, culturelle voire philosophique).

Le SI devient, selon Gérard Doukou Kokou, « le déterminant d'un combat collectif et de la continuité de ce combat, d'où l'importance des principes stratégiques connus de tous et de la promotion des valeurs fondamentales de l'entreprise ». (G. DOUKOU KOKOU, [1994])

Les problèmes de cohérence organisationnelle peuvent se poser de différentes manières.

Comment, défendre les principes d'individualisation des objectifs, des rémunérations, des récompenses et attendre de son organisation une coopération interindividuelle dynamique dans laquelle s'exprime l'échange, le partage des connaissances, la prise de risque, l'esprit d'équipe et la confiance, l'implication dans un but commun ?

Comment prôner une politique de formation et d'insertion des jeunes et nier les possibilités d'évolution au sein de la société ?

Comment afficher comme philosophie « l'entreprise est là pour créer des richesses et pas des valeurs » et demander aux employés de trouver un sens à leur travail quotidien et de se « dépasser » ?

Comment parler d'entreprise « citoyenne », responsable et affirmer « on ne discute pas, on exécute » ou traiter le capital humain comme une ressource à rationaliser ?

Comment parler de politique environnementale, de qualité de la vie et jouer avec la sécurité, la vie privée des individus dans le but de réaliser des économies ?

Ces contradictions fortes participent à la rupture du lien de cohérence qui lie la philosophie de l'entreprise aux politiques, aux règles, en final à l'action et sont ainsi une des raisons de la perte de sens de la vie dans l'entreprise.

Nous avons vu les différences, voire les oppositions entre la logique financière et la logique informationnelle qui font appel à des systèmes de valeurs différents.

Nous avons vu également la nécessité de la gestion dialectique de certains principes organisationnels (individuel / collectif ; financier / social ; hiérarchie / communication...), de la gestion de paradoxes dont la difficulté réside dans la recherche de l'équilibre.

Cette situation peut provoquer, si elle n'est pas gérée, de graves dysfonctionnements dans l'organisation et entraîner pour les individus, une perte de sens à l'origine de malaises profonds dans la vie de la société et des individus qui la composent.

Pour cela la cohérence est à construire et comme le remarque C.Ravera « c'est une exigence dont la satisfaction n'est pas acquise naturellement étant donnée la perception et la rationalité limitée des acteurs, la multiplicité des lieux de décision, et l'équifinalité des solutions ». (C.RAVERA, [1997])

La cohérence permet d'établir le lien qui porte le sens de la philosophie à l'individu dans ses activités quotidiennes.

« Gérer c'est être présent à l'action; c'est être aussi dans une stratégie qui donne sens et perspective à l'action. ». (P.LOUART, [1997])

Le sens, porté par la cohérence, favorise l'adhésion indispensable à la constitution d'un « collectif cohérent » intégrant de nouvelles frontières organisationnelles (pouvoir, tâches, politique, identité).

La force de l'œuvre, moteur de la vie des organisations, est dynamisée par la motivation des individus qui par le sens qu'ils donnent à leur action, donnent un sens à leur vie professionnelle en partageant des valeurs, une philosophie dans lesquelles ils se reconnaissent.

Cette dimension supérieure permet de s'élever au-dessus de la dimension purement « fonctionnaliste » de l'action professionnelle quotidienne.

Donner du sens à la vie par l'action paraît être la première source de motivation car la conscience plus ou moins prégnante de la mort pousse l'individu dans la déprime du sentiment d'inutilité de son action.

Ce besoin de cohérence, comme chemin qui véhicule le sens, intègre une part d'utopie, d'idéal, de rêve, de projection dans un avenir où nous ne serons plus, ignoré par la logique financière qui prône un accroissement perpétuel des résultats dans une relation traumatisante avec notre nature temporelle finie.

Pour A.Hatchuel « l'entreprise se met en mouvement parce que certains acteurs portent des utopies ou sont portés par elles ». (A.HATCHUEL, [1992])

Nous pensons que cette différence de « temporalité », entre le profit à court terme et le besoin de sens de sa vie professionnelle, constitue une incohérence majeure.

Cette incohérence est ancrée au plus profond de notre nature humaine elle pose les limites de la logique purement financière dont les principes de base sont naturellement remis en cause par des valeurs profondément humaines qui seules peuvent rétablir la cohérence entre l'individu et l'organisation dans laquelle il s'insère.

3) DE NOUVELLES LOGIQUES SOCIALES APPELLENT DE NOUVEAUX MODES D ORGANISATION :

Depuis plusieurs années les entreprises vivent une époque de bouleversements majeurs de toutes sortes qui font de leurs capacités d'adaptation et de gestion du changement une condition clé de survie.

Il n'est pas étonnant, dans ce contexte, que les entreprises opèrent des transformations et que le design organisationnel soit devenu véritablement stratégique.

Pour certains observateurs, ces transformations seraient les signes d'une véritable révolution organisationnelle en cours depuis le début des années 1980 et s'interrogent sur l'avènement d'un modèle « post-bureaucratique » en rupture avec les formes bureaucratiques de base.

L'étude de la relation SI SAP R/3 / Organisation nous aide, si ce n'est à définir une forme d'organisation

« post-industrielle » universelle, du moins à esquisser les « glissements » de principes organisationnels participant à l'émergence de nouvelles formes d'organisation issues du changement de logique dominante.

LOGIQUE FONCTIONNELLE <u>Logique</u>	LOGIQUE du COMPLEXE <u>Analogique</u>
Vision « mécaniste »	Vision « organique »
Statique	Dynamique
Produit	Flux
Relations	Inter Relations
Actions	Inter Actions
Reproduction	Innovation
Rôles	Compétences
Formalisation	Informalisation
Homogénéité	Diversité
Subordination	Coopération, Démocratisation
Organigramme	Réseau, Système
Objectif	Sens
Ordre	Cohérence
Fonctions	Processus
Exécution	Réalisation, Participation
Pouvoirs	Forces
Distribution	Partage
Prévision	Flexibilité
Congruence	Paradoxe
Coordination	Harmonie
Complétude	Incomplétude
Cognitivisme	Connexionisme
Contrainte	Motivation (« Intrinsic »)
Règles	Conventions, Valeurs
	...

Pour A.Desreumaux, la solution de remplacement de la bureaucratie comme mode fondamental d'agencement interne de l'entreprise n'apparaît pas encore clairement.

Notre expérience nous amène au même constat que l'auteur quand il affirme que « même les observateurs les plus convaincus de la réalité d'une transformation radicale en cours en matière d'organisation d'entreprise reconnaissent que si de nombreuses entreprises adhèrent à la rhétorique anti-bureaucratique, elles n'ont guère fait, sauf exception, plus d'un pas ou deux en dehors de leurs structures traditionnelles ». (A.DESREUMAUX, [1994])

En fait, on peut parier sur la diversité des destins des entreprises et celle des configurations organisationnelles plutôt que sur un alignement par rapport à un modèle unique.

Face à un contexte certes devenu turbulent, mais auquel correspond encore un degré de variété certain, il y a place pour une pluralité de modes d'organisation et de formes hybrides comme cela a toujours été le cas.

Le point de rupture peut alors se situer au niveau d'un changement de logique dominante, de paradigme.

Comme nous l'avons remarqué ce changement ne sera ni instantané, ni exclusif mais plutôt le résultat d'un déplacement, dans le temps, d'une logique dominante à une autre, ce qui entraînera de vrais changements de fond au niveau du design organisationnel, du système de valeurs de l'entreprise, du système social et politique et des systèmes d'action induits.

3.1) ORGANISATION INTEGREE ET BESOIN DE NOUVELLES VALEURS :

L'interdépendance entre l'économie, la technologie et le social, le passage d'une logique de distribution à une logique de partage, de l'individualisme à la coopération, à l'interaction et au concept de « collectif cohérent », demandent l'évolution des valeurs qui étaient les fondements des systèmes dont la finalité était essentiellement financière.

Nous pensons que la communication et la connaissance sont à la base d'une refondation sociale qui, dans l'action reposant sur de nouveaux systèmes de valeurs, construit une nouvelle société.

La communication est un « formidable chantier intellectuel » mais également, nous l'avons vu, une puissante dynamique de changement notamment dans les organisations intégrées.

Malgré l'apparente altérité entre les visions philosophique et artificialiste de l'organisation, nous nous sommes hasardés au travers du système d'information, à établir une relation entre ces dimensions et à discuter l'idée de B.Maurin qui renvoie la question de l'éthique, des valeurs à « des dimensions historiques et sociales qui sont inintentionnelles par nature et qui échappent de ce fait à la délibération et au calcul » (B.MAURIN, [1994]); nous pensons que la construction de l'artefact « Système d'Information » passe par la construction des éléments technologiques et des processus de l'organisation mais également par la volonté de mettre en œuvre une dynamique sociale de communication, d'interaction et d'association entre individus qui fait appel à des valeurs propres et choisies.

L'intégration doit se comprendre aussi dans ce sens là.

L'observation de la mise en œuvre du SI SAP R/3 dans plusieurs organisations différentes nous a montré dans tous les cas que les difficultés et les problèmes résidaient dans la construction de l'organisation réellement intégrée, constituée des processus de communication et de coopération, de gestion des connaissances, des structures de pouvoir.

Bernard Maurin qualifie le travail cognitif de conception et d'exploitation productive des organisations, de travail interdisciplinaire redoutable car il se heurte aux problèmes d'intercompréhension des connaissances profondes des disciplines humaines et sociales et des disciplines issues des sciences de la nature comme l'informatique dans notre cas.

La relation entre ces deux sphères nous semble être au cœur de la majeure partie des problèmes voire des échecs de développement des systèmes d'informations dans les organisations.

On oublie souvent que l'intégration technologique de l'information ne reste qu'une caractéristique technique sans la construction de l'intégration sociale de l'organisation.

Il ne s'agit pas de se limiter au point de vue de l'ingénieur sur la place de l'informatique dans les processus de l'entreprise, ni uniquement des aspects de sociologie du travail qui étudie l'impact des technologies nouvelles sur le travail et son organisation mais de s'ouvrir plus globalement sur la recherche de cohérence entre la philosophie, les valeurs partagées, la stratégie, les politiques déployées et les processus opérationnels intégrant de nouvelles technologies telles que SAP R/3, permettant la construction de l'organisation intégrée créatrice de valeur.

Cette construction collective nécessite, comme tout travail collectif, une direction mais celle-ci pourrait

s'insérer, selon J.Rojot, dans un processus d'autogestion ou de cogestion induisant une nouvelle approche politique de la gestion de l'entreprise¹.

Le constat évident que font de nombreux auteurs sur les entreprises « malades » à cause de l'insatisfaction des travailleurs résultant de leur absence totale de pouvoir sur leurs conditions de vie et de travail, met en évidence que la seule possibilité de guérison serait une démocratisation de la gestion de l'entreprise.

Nous avons, dans notre travail, tenté de montrer que dans un contexte de complexité, de flexibilité, d'accélération, de dématérialisation, d'intellectualisation, les NTIC poussaient l'organisation à la communication, à l'interactivité, à la coopération, dépendant de la motivation des acteurs.

¹ Participation is an alternative to markets as a coordination mechanism. Participation signifies an agreement on common goals. Participation raises the perceived self-determination of employees and therewith strengthens intrinsic motivation. As experiments show, this the strengthening of self-determination and intrinsic motivation takes place only when agreements about the goals serve primarily as self-control and self-obligation. In contrast, perceived external control inhibits creativity in the pursuit of goals (B.SCHWARTZ, [1990], M.OSTERLOH, B S. FREY [1999] La formulation et l'application de la stratégie doivent devenir un processus participatif continu. (KAPLAN R.S & NORTON D.P , [2001])

L'information, la connaissance et la cohérence sont les principes de base de la construction de l'organisation intégrée entraînant le passage d'une logique de distribution à une logique de partage.

Nous avons, au travers de cette relation, établi un lien entre les dimensions formelles, techniques, technologiques, fonctionnalistes, « mécaniste » de l'organisation et ses dimensions informelles, psychologique, sociologique, philosophique, « organique ».

Ce lien pousse à envisager la nécessité de changements profonds au niveau des modes de fonctionnement, des formes de pouvoir, des institutions et des systèmes de valeurs qui fondent l'organisation, faisant appel à des valeurs telles que le partage, la confiance, le respect, la tolérance, le courage, l'honnêteté... à l'origine du développement de concepts tels que le « high-trust institutional forms », validant ainsi notre HYPOTHESE 5. (PS.ADLER, [1999])

L'auteur propose de passer d'une forme traditionnelle de la confiance (blind trust) à une forme moderne qualifiée de « reflective trust » ou réciprocity avec une fonction de coordination dans les organisations dont les activités sont intensément liées à la connaissance.

Il conclut que « this trend to trust renders increasingly dysfunctional and obsolete some basic features of our capitalist form of society and simultaneously lays the foundations for a new form of society ».

Ce mécanisme central de coordination fait de l'organisation informelle une **communauté**. (OUCHI, [1980]; DORE, [1983]; BRADACH AND ECCLES, [1989]; POWELL, [1990]; B.MCEVILY, V. HO, RA.WEBER, C. BICCHIERI, [2002])

Selon P.Aldler la confiance a comme sources complémentaires les interactions individuelles, la réputation au travers des réseaux relationnels et les valeurs institutionnelles qui forment les comportements des acteurs.

Elle peut avoir pour objet une personne, un système ou une collectivité.

Ce mode de coordination peut-être combiné, à différents degrés, avec le prix et l'autorité, produisant une forme organisationnelle composée du mélange de communauté, marché et hiérarchie afin de se protéger des risques de « communitarianism » (BELL, [1993] ; WALZER, [1999])

La confiance réduit les coûts de transaction, la lourdeur, les risques des contrats formalisés et les difficultés de coordination et de transfert des connaissances notamment tacites¹ ; elle procure plus de satisfaction donc de motivation aux employés (M C. JENSEN, [1998]; R.CHAMI, [2001]).

1 Tacit knowledge, that means knowledge that cannot easily be separated from a person and codified, is highly domain specific and the result of intensive training and/or experience (JING CHEN JENS, J. LAUSCHKE, [2001])

Intrinsic motivation is crucial when tacit knowledge in and between teams must be transferred. (M.OSTERLOH, BS. FREY, [1999])

Pour Thomas Davenport and Laurence Prusak [1998] the “currencies of these knowledge markets are reciprocity, reputation, and altruism, and mutual trust is at the heart of knowledge exchange” and cooperation. (T.DAVENPORT, L.PUSAK, [1998]; R.CHAMI, [2001])

Cette coopération “authentique” est, nous l'avons vu, fonction de la fréquence et de la qualité des interactions individuelles dans les réseaux de relations¹.

La confiance émanant de situations d'interdépendances et d'incertitudes, est essentielle au développement des organisations complexes. (K.ARROW, [1975]; PS.ADLER, [1999])

De plus, certains auteurs posent que les groupes avec des acteurs « altruistes », agissant avec « bonne volonté » dans l'intérêt commun apportent grâce à leur coopération un niveau de performance supérieur. (U. FISCHBACHER, S. GÄCHTER, E. FEHR; [2000]; LOHMANN, OECHSSLER, WÄRNERYD [2001]; K. KONRAD, [2002])

Comme nous l'avons noté précédemment de nombreux auteurs tels que Michael C. Jensen pensent que le poids de la dynamique institutionnelle sur les comportements et les relations entre les acteurs permettra une coopération de qualité².

1 Socialisation, seems a very apt description of how tacit knowledge is shared as it does emphasise face to face, complex communication. (J.JUNIPER, M.METCALFE, [2000])

2 « I have little faith that we can change human nature in the near future. And the lack of success from thousands of years of such effort by all great religions of the world leaves little hope for realists such as myself that the basic nature of man will be soon fundamentally altered.

Instead, I place my bets on altering the institutional structures, contracts, and informal arrangements that we create to reduce conflict, to govern our relations, and to increase the extent of cooperation and the benefits we reap from it. (MC..JENSEN, [1998])

3.2) POUR UNE APPROCHE INSTITUTIONNALISTE COMME BASE DE L'INTEGRATION SOCIALE DE L'ORGANISATION :

Pour A. Clerc, M. Périssé, MC.Villeval, une forme nouvelle d'organisation est celle qui est porteuse d'un « déplacement à la fois du rapport conflit / coopération et des imbrications entre technologie, organisation et marché.

La forme d'organisation véritablement nouvelle, celle qui procède d'un saut, d'une rupture, est la forme qui contribue au déplacement de l'asymétrie des rapports sociaux ». (A.CLERC, M. PERISSE, MC.VILLEVAL; [1994])

Nous pouvons affirmer avec ces auteurs que les formes actuelles, quel que soit leur degré de rupture avec le passé, sont toujours des formes capitalistes d'organisation; elles n'ont pas vocation à remettre en question l'asymétrie des rapports sociaux mais certaines peuvent participer du et au déplacement de cette asymétrie.

En effet, comme le remarquent A.Clerc, M.Périssé, MC.Villeval, réfléchir sur la dynamique organisationnelle d'un point de vue institutionnel conduit nécessairement à penser la dynamique des rapports sociaux et les transformations de la société capitaliste vers «des formes plus élevées d'organisation sociale¹».

Les formes nouvelles d'organisation sont des formes nouvelles de contractualisation et de localisation du conflit, de nouveaux enjeux de conflits.

Mais ce sont aussi de nouvelles sources de compromis et de nouvelles sources de coopération et de maîtrise de la force de travail sur ses moyens de production intégrant de nouvelles technologies.

C'est la dynamique des rapports de pouvoir qui constitue le véritable acteur de la transformation du système.

L'analyse du changement institutionnel est alors intimement liée aux transformations structurelles dans les relations sociales et notamment salariales.

Le changement institutionnel apparaît bien comme étant fonction du rapport entre les forces conflictuelles et les forces coopératives et du rapport entre les forces routinières et les forces « innovatives » illustrées par le rapport entre la logique financière et la logique de la connaissance et celui entre la logique fonctionnaliste et la logique sociale.

1 ex: Idée du capitalisme «raisonnable».

Le changement social résulte de l'interaction et du conflit entre les formes de la production, le champ technologique et les institutions sociales représentant des rapports de pouvoir.

En effet, le changement technologique, notamment au travers de l'intégration, est analysé comme la dynamique instrumentale transformatrice du capitalisme; le changement institutionnel est la condition de l'innovation et surtout de son orientation, de sa diffusion, de sa stabilité et de sa cohérence.

Ce sont à la fois la technologie, l'institution et leurs interactions qui produisent l'innovation.

Le changement institutionnel importe pour opérer une mutation, voire une rupture, dans les relations sociales et dans les habitudes de pensée ou routines.

Dans l'étude du cas Schneider Automation l'implantation de formes d'organisation favorables au développement de l'organisation intégrant la technologie SAP R/3 requiert un changement institutionnel instaurant:

- a) De nouveaux modes de sélection et d'intégration de la technologie affranchis des routines d'inspiration taylorienne.
- b) De nouveaux concepts d'efficience, valorisant l'apprentissage collectif.
- c) Une nouvelle distribution des pouvoirs pour une mobilisation accrue des savoirs et le décloisonnement des fonctions dans l'entreprise et la société.

Ces trois points synthétiques, rejoignent les hypothèses de départ et les grandes lignes de notre travail au niveau de la faiblesse des organisations classiques à intégrer SAP R/3 et la nécessité de mettre en œuvre, au travers de nouveaux schèmes, de nouvelles formes d'organisation; l'importance de l'apprentissage collectif dans la construction de ces formes nouvelles et enfin l'ouverture vers de nouvelles formes sociales à la base de ces organisations intégrées.

Le réel changement, au-delà de la structure de l'organisation, de l'organigramme, des règles de fonctionnement, se situe au niveau institutionnel donc des valeurs, des méta règles qui président à la vie de l'organisation et permettent d'apporter des éléments de réponse aux problématiques liées à l'intégration entre la stratégie et l'action mais aussi les motivations, l'apprentissage, le pouvoir, les valeurs afin de construire une communauté de coopération et de partage donc proposer une alternative aux visions classiques de performance, de subordination, de management des organisations.

Ce niveau de changement peut aboutir à des évolutions, sur les plans juridique et politique, du fonctionnement des sociétés au niveau de leur représentation, de leur évaluation, de la structure du pouvoir, reflétant le passage d'une logique de distribution à une logique de partage.

Dans notre cas d'étude, le pouvoir est concentré en majorité sur les membres de la direction et de l'encadrement, constitués d'ingénieurs et de techniciens, reproduisant indéfiniment des schémas fonctionnalistes qui ignorent souvent l'essentiel de la vie de l'entreprise.

Ce type d'organisation se trouve très souvent démunie devant des problèmes à forte dimension

psychosociologique comme ceux posés par les projets complexes dans le domaine des NTIC intégrées ou lors de situation de rupture et de remise en cause des équilibres fondamentaux.

La dynamique institutionnelle permet l'évolution des comportements et non, comme nous l'avons vu pour la logique fonctionnaliste, de se reproduire à l'identique.

Les changements institutionnels de l'organisation peuvent se traduire par des exemples concrets tels que le passage de la simple consultation ou information à une réelle participation des acteurs aux décisions et à la gestion de l'entreprise; la modification de la relation de subordination du salarié (formel)...

Mais qui décide du changement organisationnel d'un tel niveau ?

Qu'est ce qui pourrait pousser, par exemple, les dirigeants à remettre en question le profit institué comme seul critère d'efficacité ou l'autorité hiérarchique présumée indispensable à l'organisation de l'entreprise, alors même qu'ils tirent bénéfice de leur pérennité ?

Seuls deux dispositifs extrêmes pourraient favoriser la rupture avec ces représentations fondées sur le profit et l'autorité hiérarchique: « la démobilisation générale ou, à l'opposé, la participation de tous les groupes sociaux, caractérisés par un rôle et des intérêts économiques spécifiques, dans la définition des objectifs de l'activité productive ». (A.CLERC, M. PERISSE, MC.VILLEVAL, [1994])

Cette participation demande, nous l'avons vu, la motivation et l'implication authentique des acteurs dans les systèmes d'actions et permettrait le passage de la logique « distributive » à la logique « de partage ». L'engagement (intrinsic motivation), qui suppose la réduction des freins analysés dans le troisième chapitre, apparaît comme étant au cœur de l'apprentissage et de la construction de l'organisation intégrée.

La participation à la gestion de l'entreprise suppose des mécanismes de recherche d'accords à partir d'intérêts économiques divergents dans un processus de négociation qui dépasse une logique d'affrontement générateur de concessions généralement faites à la direction.

Elle entraîne la confrontation de logiques de natures différentes (industrielle, commerciale, financière, sociale) et se heurte à l'asymétrie fondamentale des rapports sociaux accentuée par la domination de la logique financière.

Nous pensons avec A. Clerc, M. Périssé et MC.Villeval, que c'est la non-reconnaissance de la nécessité de la participation des salariés aux processus de décision qui constitue le véritable frein à l'évolution radicale des modes d'organisation.

Dans la logique financière, le système hiérarchique est indispensable à l'expression et au contrôle de l'intérêt privilégié et unilatéral du propriétaire de l'entreprise, de l'actionnaire; il est le « bras armé » de la mise en œuvre, grâce au principe de subordination, du pouvoir d'imposer, d'intervenir avec partialité dans l'évaluation de la performance des employés, dans la distribution des rémunérations, des rôles, du pouvoir et le système hiérarchique mettra tout en œuvre pour maintenir cette forme d'organisation seule capable de pérenniser les intérêts initiaux.

C'est à ce niveau de changement que doit jouer la dynamique institutionnelle.

Elle appelle un déplacement du rapport conflit / coopération vers plus de démocratie dans l'entreprise et cherche à prendre en charge, au niveau du collectif de travail, aussi bien les changements technologiques que les changements d'organisation en s'ouvrant sur la gestion globale des actifs matériels et immatériels.

Cette approche, au-delà de la mobilisation des collectifs de travail pour une meilleure qualité des produits et services, maîtrise des coûts, fiabilité élevée des systèmes de production (cercles de qualité, groupes d'expression), vise à étendre le pouvoir de décision dans l'entreprise, dépasser le principe de subordination en développant les mécanismes collectifs formels du type groupe-projet, organe de

coordination mais aussi informels comme les groupes coopératifs émergents et gérer le capital social de l'organisation.

Cela suppose que l'entreprise donne à chacune de ses composantes un droit et un pouvoir d'action et de réaction à la technologie, au marché et à l'organisation elle-même, au travers de modes négociatoires élargis, d'une participation négociée étendue et d'une nouvelle logique d'évaluation des performances du système industriel constitué d'actifs matériels mais surtout immatériels.

Cette évaluation est basée sur l'efficacité reposant alors sur l'interactivité des performances et non plus sur une simple additivité de celles des parties. (KAPLAN R.S & NORTON D.P, [2001])

3.3) LA VALEUR COMME VISION INTEGREE DE LA PERFORMANCE :

La performance, la compétitivité sont, dans ces périodes de rupture, des concepts clés qui prennent des connotations différentes en fonction des logiques dans lesquelles ils sont définis donc des rationalités qui les sous-tendent.

La performance peut-être considérée dans une optique de pure rentabilité financière mais également dans une approche socio-économique de l'organisation et de création de valeur. (B.MARTORY, [1990]; R.TELLER, [1999])

La compétitivité combine, selon C.Marmuse, deux forces: l'efficacité¹ et l'efficacité².

La performance revêt donc des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire.

Elle dépend de qualités propres à l'organisation, de l'expérience, du savoir-faire et, nous l'avons vu, du savoir-être.

1 L'efficacité est la capacité à répondre de manière adaptée aux changements de la réalité.

2 L'efficacité est la capacité à économiser sur les moyens mis en oeuvre pour l'obtention d'un résultat donné. (C.MARMUSE, [1997])

Pour H. Simon, l'efficacité, c'est « ce choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'application de possibilités données ». (H.SIMON, [1979])

La performance est ainsi également de nature socio-économique ce qui ne fait qu'ajouter à la complexité de l'analyse.

Elle se mesure dans les comptes de l'entreprise qui décrivent assez imparfaitement toutes les forces et les faiblesses d'une firme qui n'est plus seulement une machine à faire du profit mais une organisation de plus en plus insérée dans un système social rejetant «le profit pour le profit».

Les modèles de gouvernement de l'entreprise ont sans cesse cherché à découvrir la pierre philosophale qui pourrait garantir définitivement le succès.

Des modèles quantitatifs, basés sur la croissance et la part de marché aux modèles du type « utopie du bon sens » masquant la complexité de l'environnement et niant parfois la singularité des organisations; le cheminement est long qui a mené finalement les entreprises à redécouvrir le sens de la valeur comme modèle fondamental de toute réussite.

L'excellence, grand mot des années 1980, pris comme logique d'appréciation de la performance, a été selon Georges-Yves Kervern, une analyse simpliste des principes de bon sens menant sûrement à la

performance et qui prônait des « idées justes et pas neuves » ne semble pas en cohérence avec la complexité des situations, les impératifs de flexibilité et d'innovation.

De même que l'idée implicite de récompenser les « meilleurs » élèves, ne s'accorde pas avec les principes de coopération, d'interactivité ou de performance globale de l'organisation.

Les logiques de la valeur apparaissent alors comme modèle de performance.

Une notion « stratégique » de la valeur, même si la mesure en reste difficile, est « l'avantage concurrentiel » qui procède essentiellement de la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients.

Dans ce sens, la performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause les avantages acquis, à innover, à trouver des sources de valeur créatrices de marge mais aussi, par voie de conséquence, de valeur pour l'actionnaire sans oublier la valeur pour les membres de l'organisation, la « valeur sociale ».

Comment, dans un contexte de tertiarisation des activités, peut-on imaginer créer de la valeur pour le client et l'actionnaire sans le moteur de la valeur sociale ?

La performance de l'organisation intégrée relève de l'équilibre entre les trois axes du triptyque de la valeur : client, finance, organisation. (R.TELLER, [1999])

Ceci nous amène à rétablir un lien entre l'économique et le social avec une vision intégrée des plans socio-économique de la performance.

L'entreprise comme organisation revêt aujourd'hui une importance capitale dans l'appréciation de la performance, qu'il s'agisse de la conception d'une structure organisationnelle ou de l'interaction du social et de l'économique.

Comme le signale M.Kalika les mesures de l'efficacité de la structure organisationnelle ne se situent pas au même plan d'appréhension de l'efficacité que les mesures économiques.

Il s'agit de mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature économique.

Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où « ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ». (M. KALIKA, [1997])

Les facteurs de l'efficacité organisationnelle définis par M. Kalika tels que la qualité des relations entre les composantes de l'organisation (logiques d'intégration organisationnelle), la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure sont génériques et dépendent eux-mêmes, nous l'avons vu dans notre analyse de l'organisation, de nombreuses autres variables d'ordre psychologique, sociologique, culturelle, philosophique qui rendent leur appréciation complexe mais incontournable.

Ces facteurs permettent de se poser les bonnes questions quant à l'efficacité d'une structure, sans pour autant donner les clés de la définition d'une configuration organisationnelle idéale.

Comme le souligne de nombreux auteurs, le jugement sur l'efficacité structurelle devient la clef de voûte de la performance des organisations modernes intégrées, surtout lorsqu'elles deviennent virtuelles posant la performance organisationnelle donc la performance sociale comme des enjeux majeurs.

Bien des entreprises atteignent la performance économique et subissent ensuite les conséquences sociales d'un mauvais partage du profit, ou du peu d'attention accordé au domaine social.

Une analyse approfondie de l'entreprise laisserait entrevoir une appréciation moins « théorique » et plus réaliste de la réalité sociale de l'entreprise que celle fournie par le bilan social. (B.MARTORY, [1990])

Il est nécessaire de pouvoir apprécier le degré d'intégration de l'organisation au travers de la qualité des interactions, de la coopération entre les acteurs; le niveau de leur adhésion aux valeurs, à la stratégie, aux objectifs de l'entreprise; l'équilibre de l'exercice du pouvoir entre les institutions, la hiérarchie, le

personnel; être capable de ressentir à la fois l'ambiance sociale dans l'organisation et les attentes individuelles.

L'attention portée aux relations sociales dans les entreprises est devenue un facteur essentiel du bon fonctionnement des organisations modernes.

La performance est à l'évidence une notion complexe et ambiguë avec de multiples aspects complémentaires à intégrer.

Comme le remarque C.Marmuse, « c'est sans doute l'oubli de certaines de ces facettes essentielles qui a contribué à la construction de modèles simplistes dont la robustesse n'a pas fait l'unanimité ». (C.MARMUSE, [1997])

Peut-être faut-il regarder aujourd'hui l'idée de performance dans le kaléidoscope de la complexité.

C'est aussi dans cet environnement intellectuel qu'il sera possible de découvrir de nouvelles sources de performance pour l'entreprise créatrice de valeur.

3.4) NEGOCIATION ET CONVENTIONALISME COMME ALTERNATIVE A LA SUBORDINATION ET AU CONTRACTUALISME DANS L'ORGANISATION INTEGREE :

Nous avons montré dans les parties précédentes, en nous appuyant sur l'étude du cas Schneider, que la complexité du concept de performance dans un contexte d'organisation intégrée ne peut se limiter à une évaluation au travers des seuls indicateurs financiers et sa maîtrise ne peut être garantie par un simple contrat ou volonté hiérarchique.

Le fonctionnement des groupes coopératifs émergents comme des systèmes concrets d'action est basé sur la motivation individuelle, sur la qualité des interactions entre les acteurs dont les comportements naturellement coopératifs ont intégré les valeurs portées par l'organisation.

Ces comportements authentiques n'obéissent pas à des règles formelles classiques contenues dans des contrats, des descriptions de missions, des modes opératoires mais à des règles internalisées par les acteurs qui acceptent librement de dépasser ce qui est formellement attendu d'eux.

L'économiste T.C. Schelling [1960] et le philosophe W.A. Lewis [1969] introduisent le terme de convention pour désigner ces modes de coordination qui émergent afin de résoudre collectivement des situations indécidables par le calcul individuel.

L'approche qui en découle cherche à montrer qu'il existe des comportements de « pure collaboration » ou collaboration authentique qui ne résultent pas d'engagements contractuels formels inadaptés, nous l'avons vu, aux situations complexes.

Elle introduit l'existence de règles collectives permettant les choix individuels en situations de fortes incertitudes comme celui de partager une information, d'activer un réseau de relations, de constituer un groupe coopératif afin de résoudre des problèmes complexes du type de ceux qui sont apparus après la mise en œuvre de SAP R/3.

L'entreprise peut se définir comme une « convention d'effort ou une combinaison de conventions de travail qui assurent la cohésion de ses membres autour de convictions communes sur les performances à atteindre ». (PY.GOMEZ, [1997])

P.Y. Gomez résume ainsi les deux pôles de la théorie conventionnaliste: à une extrémité, l'individu est autonome et libre, à l'autre extrémité, des conventions sociales existent, par l'adhésion consentie de chacun, elles donnent un sens à l'action individuelle et collective.

L'auteur parle d'« économie de la conviction », « le calcul individuel ne peut être considéré comme un

algorithme transcendantal sans référence avec le partage de croyances communes.

De cette manière, les individus n'ont pas à vérifier que tous les autres membres du groupe obéissent aux règles conventionnelles.

Il leur suffit d'analyser l'information émise par la seule structure conventionnelle.

Cette hypothèse simplifie grandement l'économie de l'information, et dispense la micro-économie de décrire une « économie de babouins » où, comme dans toutes les sociétés animales, les individus doivent tester en permanence le comportement des autres ». (PY.GOMEZ, [1997])

Les conventions procurent un « dispositif cognitif collectif » (O. FAVEREAU, [1989]), un « corps de connaissance » (A. ORLEANS, [1989]), un « contexte commun d'interprétation » (R.SALAIS, [1994]) sur lesquels s'appuie l'élaboration de représentations partagées dont le rôle fondamental a été souligné précédemment permettant la construction d'une société humaine complexe.

Selon PY.Gomez, la théorie des conventions pourrait constituer une importante avancée conceptuelle en décrivant la construction sociale de l'efficacité dans un contexte d'intégration organisationnelle.

La performance s'inscrit alors dans un processus social de conviction généralisée sur les objectifs à atteindre rappelant les concepts de « point focal » ou « d'attracteur ».

L'acteur économique conventionnaliste est un être profondément socialisé, mais qui ne perd rien de sa liberté d'entreprendre, avec un rôle nouveau à étudier qui est fondamental dans la construction de l'intégration organisationnelle.

Nous avons vu que dans notre contexte SAP R/3, l'émergence d'organisations intégrées, complexes et dynamiques avec un degré élevé de variété-variabilité, impose un recours continu à l'inventivité, à l'innovation, à la flexibilité des processus et des comportements, mettant en œuvre l'interactivité.

Nous avons également noté que la mobilité des frontières organisationnelles et fonctionnelles, les changements incessants dans les structures et les métiers de la production, l'émergence du concept de « compétences floues » et de règles conventionnelles, sont souvent incompatibles avec la notion classique d'emploi stable.

La notion de salarié évolue donc nécessairement à partir du moment où le lien d'emploi se caractérise moins par une certaine continuité, une formalisation contractuelle et plus par la précarisation et la multiplication de statuts non traditionnels.

Dans ce contexte d'interactivité lié aux NTIC telles que SAP R/3, l'importance de la communication des connaissances, de la coopération dépendant pour beaucoup de l'effet de connexion dont l'initiative revient à l'individu signalant la véritable sortie du taylorisme.

Cette « autonomisation », cette responsabilisation dans ses rapports à la connaissance, à la compétence et donc à l'emploi, donnent toute son importance aux processus négociatoires.

La forte complémentarité des éléments constituant une organisation intégrée, le passage d'une logique de distribution à une logique de partage démontre l'inadaptation de la négociation distributive¹ et nous oriente vers le concept de négociation intégrative² voire coopérative.

De par sa nature même, la négociation coopérative est « centrée sur la résolution d'un problème commun plutôt que sur le règlement d'une dispute par un compromis; elle amène les parties négociantes à examiner conjointement la substance du problème soumis à leurs tractations ». (D.WEISS, [1997])

1 La négociation distributive, qu'on appelle également négociation avec répartition d'avantages, produit un « bénéfice » que l'accord distribue entre les parties ; chacune d'entre elles ayant pour objectif de maximiser sa propre part.

2 La négociation dite intégrative procède du potentiel d'intégration des intérêts des parties et a pour objet de leur apporter des avantages. Elle implique qu'un accroissement des bénéfices d'une partie ne doit pas conduire à une

réduction des avantages pour l'autre.

Dans un contexte d'évolution technologique du type SAP R/3, les acteurs des différentes fonctions de l'entreprise sont amenés à aborder les questions de fond comme les choix technologiques, les méthodes d'implantation et d'exploitation de la nouvelle technologie et bien évidemment les questions du design organisationnel selon une approche coopérative par la négociation intégrative.

Pour D. Weiss, tout ce qui favorise l'arrangement et le traitement informel des conflits, au travers de négociations informelles, semble prendre le pas sur l'intérêt que représente pour la régulation sociale, l'existence de règles de droit; que ce soit au niveau de la définition des fonctions et des rôles dans une organisation intégrée, des règles conventionnelles et des valeurs qui fondent les comportements sociaux mais aussi de la construction du design organisationnel lui-même.

3.5) DU MANAGEMENT DIRECTIF AU MANAGEMENT PAR LES VALEURS DE L'ORGANISATION INTEGREE :

L'importance croissante de la négociation, de l'autonomie dans la constitution d'un acteur collectif cohérent, ne doit pas occulter le rôle essentiel des managers lors de la mise en œuvre et du développement du SI SAP R/3 dans l'organisation intégrée.

Le management peut aussi être un frein puissant; frein dans l'allocation des ressources nécessaires au projet; frein dans la dynamique d'évolution de l'organisation, frein dans la circulation des connaissances et des ressources inter-fonctionnelles; frein dans la délégation et le partage des pouvoirs...

Nous avons souligné l'importance de la mise en connexion des compétences qui sont indispensables à l'amélioration continue des performances comme au fonctionnement quotidien de l'organisation intégrant SAP R/3.

Ces connexions ne peuvent s'établir que naturellement et non « administrativement », ce qui demande, nous l'avons vu, des qualités d'écoute, de communication, de disponibilité, que la régulation hiérarchique ne demandait pas nécessairement.

Nous avons vu que la hiérarchie concrétisait ces connexions au travers, d'un organigramme, d'un système de management, d'animation et d'action souvent rigide et centralisé.

Dans l'approche « connexionniste » l'autonomie est un facteur clé pour créer, de façon informelle et naturelle, ces connexions vitales à la coopération et favoriser une régulation conjointe.

Instructions et objectifs ne suffisent plus à assurer le fonctionnement et l'évolution de l'organisation intégrée.

Comme nous l'avons souligné précédemment, le management par les valeurs (MBV¹) semble alors fournir, aux managers d'organisations complexes, une piste intéressante.

1 **MBV philosophy** is the exercise by the transformational leaders of the firm for legitimizing the deployment of resources (people, time and money) aimed at building on strengths and correcting weaknesses in the company by means of the construction of new set of beliefs and values, as the foundation for new structures, new internal processes and new human resources policies, for the purpose of producing new and better products and services and/or entering new markets, thus realizing the strategic vision of where the company is going, and how it will defend itself from the threats and exploit the

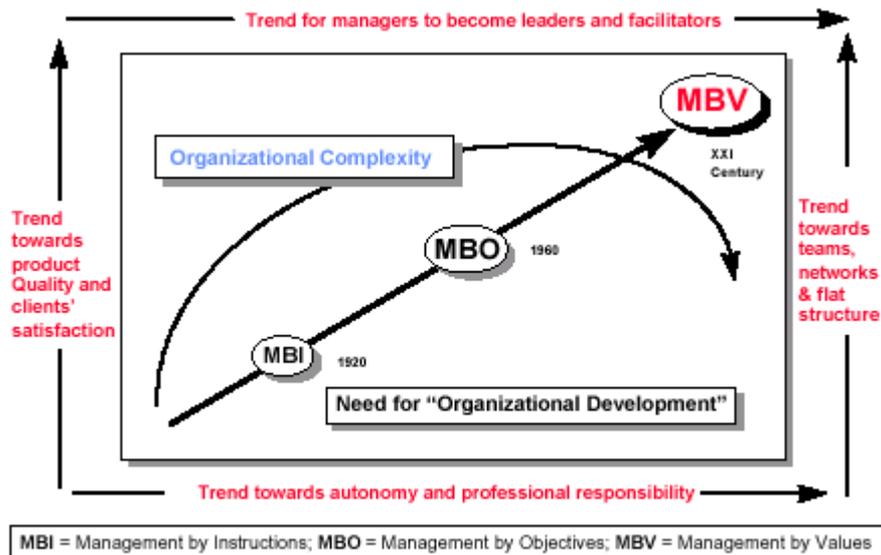
opportunities presented by its changing environment. It is also possible to employ the analogy of "glue" for values, used to hold an organization together when confronted with the need for change, and when things get rough. Rather than just analyzing the problems of the past, or even the company's current deficiencies, MBV helps the leadership in constructing a collective sense of what the company "should be", and some freely chosen and accepted "rules of the game", to channel future action. In this way, MBV has an incalculable value for effecting transformation and introducing coherence, across the length and breadth of the company. In essence, values are words and therefore relatively simple structures of thought which nevertheless encompass complex ideas about the reality desired by people. Values have the capacity to transcend the perception of what now exists around us, enabling us to conceptualize a vision of the future that is better, or even ideal. This conceptualization of what is desirable can manage to encapsulate in a few words more knowledge than an entire strategic plan, especially when one considers that usually there is no one in the organization capable of reading and assimilating the plan. One cannot deny that the creation of companies and of wealth depends crucially on the existence of values such as creativity, initiative, vitality, confidence, courage, readiness to face risk, flexibility, and autonomy, both psychological and financial. Thus, in a culture that cultivates or shares values of autonomy, responsibility, independence, innovation, creativity, and proaction, the risk of short-term chaos is mitigated by an overall long-term sense of direction. (DOLAN S.L ; GARCIA S ; DIEGOLI S , AUERBACH A; [1999])... Traditional visions of organisations (and of the world in general) have always searched for the easiest way to explain and predict natural phenomena. In this search, we have tried to understand the universe by examining and explaining its separate parts. But partial analyses, as opposed to global ones, yield partial solutions. A complex system has many natural rules that influence its behaviour, and multiple intricacies for dealing with a turbulent environment. You can't control these natural rules, but the present paper shows that you can at least guide them and lead them toward one defined direction. The formula requires the right tool which we propose is the concept of Management by Values (DOLAN & GARCIA, [1999])... Uncertainty causes an uncomfortable climate, insecurity, and feelings of powerlessness. In our society, control means security and power; one who can't control a situation is viewed as powerless and unworthy of respect. As mentioned above, turbulent environments are a rule in this world, not an exception. Thus, the best way to deal with it is not by going against chaotic behaviour trying to control it, but by developing an understanding of its characteristics that allows the possibility of following its natural flow. We're proposing that chaos cannot be controlled, but it can be guided by behaviour parameters, which we prefer to call "values". (DOLAN & GARCIA, [1999])... Working with values does not mean forgetting objectives. Shared essential values are success-critical elements on which instrumental objectives are based.

As a tool that deals directly with values or attractors of an organisation, MBV is oriented toward the re-design of corporate cultures, thus helping leaders guide strategic change in the company that will both adapt it to environmental changes and reduce internal tensions (GARCIA, DOLAN & NAVARO, [1999])...

MBV's function is to absorb the organisational complexity that comes from its increasing change adaptation necessities, and especially to provide a vision through directing the strategic action to where the company aims to be in the future, its attractor. The explanation of these approaches shows that in turbulent environments, neither instructions nor simple objectives can guarantee organisational success. A company is a chaotic social system that can self-organise. Its capacity of self-organisation comes directly from the fact that its internal components freely assume a set of shared values or actions conducts. (DOLAN S.L ; GARCIA S ; DIEGOLI S , AUERBACH A; [1999])

Le manager n'est donc plus seulement le garant de l'application des règles formelles édictées par la direction; il doit être également le premier acteur des valeurs partagées par les membres de l'entreprise en montrant qu'il les applique dans son comportement managérial et favoriser ainsi l'adhésion, la communication et une coopération authentique entre des acteurs responsables¹.

Il n'est plus le « bras armé » de la direction mais le lien entre la vie institutionnelle de l'organisation et les individus de l'entreprise².



“**Managing by values** in the next milenium”: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change;
By SHIMON L. DOLAN and SALVADOR GARCIA ; University, Barcelona, [1999] (voir annexe)

1 In this context of events and changes, the focus of attention for leaders tends to shift to leadership as a certain kind of organizing activity (HOSKING, [1988]; HOSKING & FINEMAN, [1990]) in which influential acts contribute to structuring interactions and relationships, activities and sentiments among people.

It is a process through which definitions of social reality are constantly being negotiated, found acceptable, implemented and renegotiated, promoting and mobilizing values, knowledge, feelings and interests.

“If a high quality performance is expected from a more professional workforce, then the qualitative factors or values, such as trust, creativity or honesty are of equal or greater importance than the traditional economic concepts, like efficiency or return on investment” (S L. DOLAN & S. GARCIA, [1999])

In these new approaches, leadership is conceived of as a symbolic action (PFEFFER, [1981]) in which the leader becomes manager of meaning (Smircich & Morgan, [1982]), identifying to those he/she guides a sense of what is important and defining the organizational reality to others. Linked to institutionalist (BIGGARD & HAMILTON, [1987]; SELZNICK, [1957]) and to organizational symbolism (PFEFFER, [1981]; SMIRCICH & MORGAN, [1982]; TRICE & BEYER, [1989]; EDUARDO DAVEL, VIER MACHADO, [2002])

2 “This means individual board members must come to understand and institutionalize the notion that honesty and integrity in our actions and our words are most valuable to others when it costs us something to adhere to them. Restoring integrity to the system will require men and women of courage and conviction on boards”. (MICHAEL C.JENSEN, J.FULLER, [2002]).

Dans ce contexte d'intégration organisationnelle, le manager devient un « facilitateur » de la mise en connexion des connaissances et de l'ouverture sur d'autres connaissances, un « favorisateur » d'échanges et d'interactions, un animateur des négociations, un moteur de l'évolution de l'organisation et des individus qui la composent.

Il est l'organisateur du partage des responsabilités et du pouvoir, le chef d'orchestre de l'action collective.

Il est le constructeur de la cohérence et de l'harmonie du groupe qu'il anime au travers de « réseaux de collaborations » souvent de nature informelle.

Il perçoit les sources potentielles d'enrichissement informationnel et gère le risque de « bouillonnement » anarchique sans étouffer « le frayage relationnel » propre à une organisation de

type neuronal.

Il suscite de l'imprévu et de l'incertitude, sources d'innovation, là où le dirigeant taylorien cherche à les supprimer en construisant une machine la plus mécanique possible dont on connaît à l'avance toutes les réactions.

En contre partie, le devoir des individus est de prendre des « risques communicationnels », dans un contexte de confiance où la stratégie de l'essai / erreur de K.Popper est vitale.

Ce rôle difficile, demande des qualités de communication, d'intelligence sociale mais également des qualités humaines qui seront une source de légitimité du pouvoir beaucoup plus puissante que la seule position hiérarchique¹.

Le management du complexe et de l'incertitude fait appel à la gestion du paradoxe et de la contradiction telle que celle entre l'ordre et le désordre, entre la stabilité et le changement, entre l'individualité et l'harmonie du groupe...

Dans ces sociétés, le concept de synergie trouve toute sa force.

Les managers comme l'ensemble des employés sont les acteurs de ce management avec la fonction Gestion des Ressources Humaines qui doit jouer un rôle crucial dans la construction sociale de l'intégration organisationnelle.

La GRH ne peut plus être considérée comme l'ensemble des décisions émanant de la direction des ressources humaines, elle se compose de l'ensemble des décisions qui ont une incidence sur les ressources humaines.

1 Norms play a central role in modern trust, but these norms derive their legitimacy not from affectual sources such as tradition or charisma, nor from their own calculative, purposive-rational utility, but from their grounding in an open dialogue among peers. HABERMAS [1990] has attempted to characterize this form of legitimation in terms of the "ideal speech situation" and APEL [1987] in the "ideal community of communication." (P.ADLER, [1999])

Face à cette réalité d'une fonction qualifiée de « partagée », le rôle essentiel de la Direction des Ressources Humaines devient un rôle intégrateur qui, aux différents mouvements d'intégration technologiques, doit faire correspondre un mouvement d'intégration sociale basé sur le développement des compétences, des systèmes de motivation et de valeurs, sur le partage du pouvoir et sur l'établissement d'un projet social cohérent et accepté, faute de quoi, l'organisation ne saurait produire les conditions de coopération indispensables à sa pérennité.

« L'objectif de la fonction personnel, en la matière, consiste à minimiser les dysfonctionnements et à participer au pilotage du changement d'une forme d'organisation vers une autre dans l'industrie comme dans les services ». (B. DE MONTMORILLON, [1997])

« La vision classique et instrumentale de la gestion des ressources humaines, telle que la véhiculent encore de nombreux manuels ou textes managériaux consacrés à ce domaine, permet mal d'opérer les choix économique, sociologique et éthique qu'il serait dangereux d'occulter dans une période de rupture des anciens équilibres ». (F. BOURNOIS & J. BRABET, [1997])

Ce qui a été frappant dans le cas Schneider Automation c'est la discrétion de la fonction ressources

humaines dans la phase de projet comme dans la phase de mise en œuvre du SI SAP R/3 dans l'entreprise et dans la construction de l'organisation intégrée.

Il faut bien reconnaître que cette construction n'a, à proprement parlé, pas été réalisée puisque l'organisation de la filiale Schneider Automation a été démantelée quatre années après le démarrage du SI SAP R/3.

Les entités Allemande et Américaine ont été rattachées aux structures pays du groupe Schneider et en France les fonctions recherche et développement, achats, finance, logistique, fabrication ont été rattachées à leurs structures de tutelle dans la société Schneider.

Actuellement le groupe Schneider se trouve dans une phase très délicate de globalisation de ces activités qui cache en fait la même problématique cruciale de construction de l'intégration organisationnelle.

Nous pouvons penser que l'intégration technologique du Système d'Information a été un succès mais force est de constater que le résultat de l'intégration organisationnelle n'est pas aussi net.

Ce constat paraît être identique dans le groupe Schneider puisque les projets SI SAP R/3 ont été stoppés et une grande partie de la fonction Système d'Information externalisée.

Mais l'on peut se demander si l'externalisation de l'activité Système d'Information permettra à l'entreprise d'éviter la difficulté de construire une organisation intégrée.

L'intégration organisationnelle implique la gestion de la complexité, de la diversité, de la divergence des intérêts que les modèles classiques de GRH ne prenaient pas en compte¹.

F.Bournois et J.Brabet rapportent le sentiment des directeurs des ressources humaines qui donnent l'impression d'être confrontés à un double dilemme: d'une part, accompagner l'organisation face aux pressions de la concurrence et du marché ou regarder leurs organisations périlcliter; d'autre part, veiller au développement et aux attentes des salariés ou prendre le risque de subir leur démotivation, leur absentéisme et leur résistance au changement... (F.BOURNOIS & J. BRABET,[1997]).

Dans ce contexte les contradictions, les paradoxes à gérer sont nombreux.

« Le modèle de la gestion des contradictions ne refuse pas la conception de règles, de procédures, d'outils... que privilégiait le modèle instrumental, mais il les considère comme provisoires et les souhaite négociés.

Il préconise de laisser aux acteurs, à l'intérieur d'orientations générales larges et négociées, des marges de manœuvre, des espaces dans lesquels ils puissent créer, s'impliquer, se satisfaire et réaliser des ajustements souples et évolutifs permettant de mieux gérer les conflits, les incertitudes et le changement.

Enfin, ce modèle met l'accent sur l'appropriation et la production d'une connaissance par les acteurs.

Le savoir et la recherche portent essentiellement sur l'identification toujours provisoire et incomplète des processus d'inter-structuration des différents niveaux d'organisation.

Ils s'appuient sur l'ensemble des sciences humaines et, intégrant le paradigme de la complexité, visent à fournir un cadre de lecture, de comparaison, de négociation, d'expérimentation aux acteurs et non des solutions immédiates.

Le modèle tente de conjuguer la pluridisciplinarité, la multiplicité des méthodes et une perspective multi-acteurs ». (F.BOURNOIS ET J.BRABET, [1997])

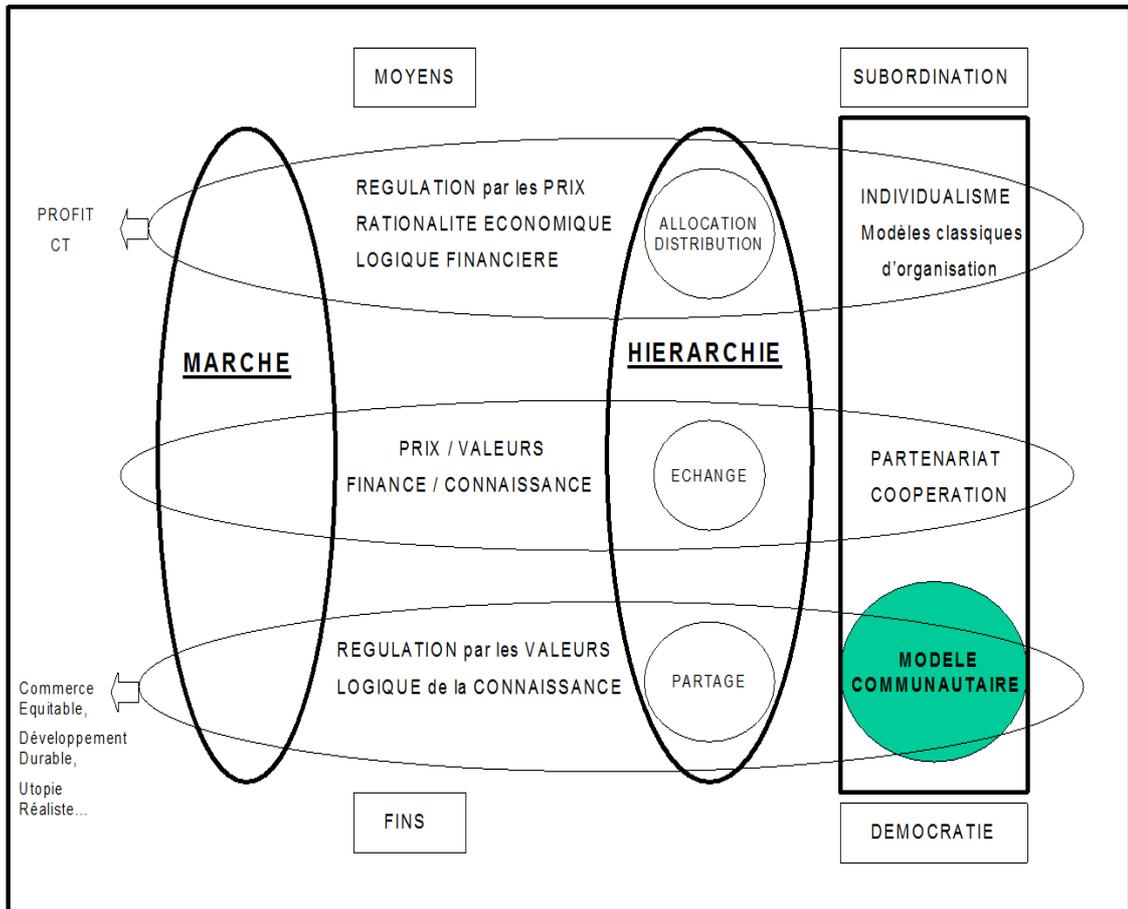
Dans notre étude du cas Schneider Automation nous avons souligné la difficulté de construire cette intégration organisationnelle, c'est en nous appuyant sur plusieurs courants théoriques, sur différents modèles et compte tenu des résultats de notre travail que nous allons proposer un modèle qui tente d'apporter des éléments de réponses aux problématiques liées à la constitution des « collectifs cohérents » à la base de l'organisation intégrée.

1 Le « modèle instrumental » est fondé, selon F.Bournois et J.Brabet sur le postulat de base explicité mais peu argumenté, d'une convergence fondamentale des intérêts, des enjeux et des finalités des différents acteurs, société, organisation ou entreprise, individus, aboutissant à l'égalité: efficacité économique = efficacité sociale.

Or nous avons montré, dans notre contexte d'intégration d'une NTIC dans l'organisation que cette égalité était loin d'être automatique et semblait plus proche d'une bijection à construire.

Bien que la rationalisation économique soit dominante, pour F.Bournois et J.Brabet, la loi et l'égalité (retournée) efficacité sociale = efficacité économique justifient une approche humaniste. (F. BOURNOIS & J. BRABET,[1997]).

4) LE MODELE COMMUNAUTAIRE OU MODELE DE L'INTEGRATION ORGANISATIONNELLE :



Le « modèle communautaire » tente de répondre au besoin croissant, dans les organisations complexes et intégrées, de construire un collectif coopératif cohérent, une « **communauté** ».

Il part du postulat que l'intégration organisationnelle est à construire au niveau de tous les sous systèmes de l'entreprise.

Les valeurs, la stratégie, la motivation, le pouvoir, la connaissance, la performance, l'ensemble des systèmes d'action doivent être intégrés pour dynamiser l'action quotidienne coopérative.

Pour cela il s'appuie sur des axes qui traversent l'organisation, l'axe Institution => Convention => Système concret d'action ; l'axe hiérarchique, Direction => Management => Acteur ; sur les axes transversaux entre les différentes fonctions de l'entreprise, entre les acteurs eux-mêmes.

Le vecteur relationnel entre tous ces éléments est la **communication**, le principe de leur intégration est la **cohérence** et la force de ce modèle est le **sens**.

Ce modèle considère la variété et la différence comme une richesse, reconnaît la nécessité de gérer les contradictions et les paradoxes de réalités complexes tout en recherchant la cohérence.

Il défend l'idée selon laquelle, les valeurs humaines telles que la confiance, le respect, la tolérance, le courage, l'humilité, l'honnêteté, l'équité, le partage, favorisent dans un univers complexe, la communication, l'émergence d'un acteur collectif cohérent, la construction d'un capital social, et redonne du sens à la vie.

Il se fonde donc sur le concept de management par les valeurs.

Il pose que : sans la motivation, une libre adhésion à des valeurs partagées, de sincères convictions et la satisfaction dans la participation à l'action collective, l'organisation intégrée ne peut se construire.

Car, comme nous l'avons montré dans notre travail, dans un contexte de complexité, de flexibilité, d'accélération, de dématérialisation, d'intellectualisation, le développement d'une NTIC telle que SAP R/3 poussait l'organisation à la communication, à la coopération authentique, dépendantes du libre arbitre et de la motivation des individus.

L'information, la connaissance, la communication sont définis comme les éléments de base de la

construction de l'organisation intégrée entraînant le passage d'une logique de distribution à une logique de partage.

Le modèle communautaire établit un lien entre les dimensions formelles, techniques, technologiques, fonctionnalistes, « mécaniste » de l'organisation et ses dimensions informelles, psychologique, sociologique, philosophique, « organique ».

Ce lien entre rationalité fondamentale et rationalité instrumentale entraîne des changements profonds au niveau des modes de fonctionnement, des régimes de pouvoir et des systèmes de valeurs qui les fondent.

Ce modèle ne peut se concevoir sans un changement de logique dominante et ne peut trouver son « opérationnalité » qu'au travers d'une coopération authentique, de l'interactivité, du connexionisme dans les réseaux de relations, dans une dynamique institutionnaliste et conventionnaliste de l'organisation dans laquelle l'acteur peut à la fois exprimer son individualité et sa liberté, participer aux décisions et à l'action collective et avoir le sentiment d'appartenance à une communauté.

Il prône une démocratisation du fonctionnement des organisations grâce au partage des connaissances mais aussi du pouvoir de décision et des profits; à la négociation des règles et à une régulation conjointe entre les acteurs.

Il ne nie pas la nécessité de direction de tout travail collectif mais l'insère dans un processus d'autogestion ou de cogestion induisant une nouvelle approche politique de la gestion de l'entreprise porteuse de sens et au-delà des objectifs, propose de s'interroger sur les finalités de l'action.

Il recrée un lien entre économie et éthique dans la mesure où il admet l'idée selon laquelle l'inefficacité sociale entraîne l'inefficacité économique dans un monde complexe où les NTIC font de la connaissance une source puissante de transformation de notre société et des pouvoirs qui la fondent.

CONCLUSION GENERALE

Nous nous sommes attachés, dans notre travail, à répondre à la problématique :

Pourquoi, compte tenu des performances du SI SAP R/3, de sa maîtrise des processus de l'entreprise et de l'expérience de nombreuses sociétés de conseil dans les projets de mise en œuvre de ce SI, les entreprises rencontrent-elles encore des problèmes graves ou échouent dans l'intégration de SAP R/3 dans leur organisation ?

En analysant, dans le premier chapitre, la relation complexe entre le système d'information SAP R/3 et les différentes composantes de l'organisation, nous avons validé L'HYPOTHESE de BASE :

L'organisation peut produire des éléments nuisibles au bon développement du SI SAP R/3 en son sein et défavorables à la construction d'une organisation intégrée créatrice de valeur.

La caractéristique majeure du SI SAP R/3 qui ressort de notre analyse est sa puissance d'intégration validant L'HYPOTHESE 1:

Le SI de gestion intégrée SAP/R3 agit significativement sur l'organisation.

Les potentialités technologiques du SI SAP R/3 développent des forces agissant sur l'information de l'entreprise qui se globalise.

L'information circule et se partage au travers de réseaux complexes, formels et informels qui émergent dans des processus actifs de « mise en connexion » des individus validant ainsi L'HYPOTHESE 2 :

Le SI SAP R/3 appelle, mais ne produit pas automatiquement, les modes de communication et de management adaptés à l'organisation intégrée.

La complexité croissante du Système d'Information entraîne une impossibilité de maîtriser seul les situations de gestion ; il y a donc l'impérative nécessité de communiquer confirmant ainsi notre HYPOTHESE 3 :

La puissance d'intégration du SI SAP R/3 entraîne l'impossibilité de maîtriser seul ou dans une même fonction de l'entreprise l'ensemble des paramètres, des connaissances de SAP R/3 et des impacts de ce système sur les processus de l'organisation; il y a donc l'impérative nécessité de communiquer mais rien ne nous oblige à le faire!

Dans ce contexte SAP R/3 d'intégration de l'information, où tout le monde peut être amené à communiquer avec tout le monde, la communication devient un concept clé.

Cette communication systémique s'appuie sur la dynamique des interactions entre les individus en coprésence dans un principe d'association et de coopération.

Souvent informelle, elle demande une qualité des échanges, des comportements entre individus qui font appel à des valeurs telles que la confiance, la motivation, le courage, l'intelligence dans le sens d

ouverture d'esprit, afin de construire des représentations partagées des situations qui sont les bases de l'action collective.

Ces représentations partagées participent à la constitution d'un acteur collectif cohérent.

Cette cohérence est à construire et ne sera assurée que par la multiplication des interactions efficaces entre les individus et entre les activités, sources d'apprentissages.

L'enjeu est donc de construire une organisation capable de favoriser cette « nouvelle communication ».

La structure organisationnelle SAP R/3 émerge de l'action des hommes dans une approche interactionniste et constructiviste, rejetant l'existence d'un modèle universel au profit d'une conception intégrée de l'organisation.

La question de la gestion des structures favorables au développement des potentialités de SAP R/3 n'est pas seulement technique mais surtout sociale et politique et les vraies difficultés se situent précisément au niveau de la capacité d'innovation sociale de l'organisation.

Les formes d'organisation porteuses de processus innovatifs efficaces sont avant tout interactives, favorisant les relations inter-individuelles, la communication et l'apprentissage conjoint qui sont les moteurs de la construction de l'organisation intégrée.

Dans ce contexte, les connaissances qui se révèlent être une ressource stratégique, obéissent à une logique de partage et non comme pour les autres types de ressources à une logique de distribution ou d'allocation, entraînant des formes de pouvoir fondamentalement différentes.

L'apprentissage et la mémorisation des connaissances, constituées des savoir-faire mais aussi des savoir-être sont d'abord des propriétés sociales avant d'être une caractéristique de systèmes techniques ou informatiques et suscitent de nouveaux réflexes, de nouveaux comportements.

Dans une approche institutionnaliste, ces savoirs émergeant de l'action collective produisent des représentations cognitives partagées, des schèmes, des conventions, de nouveaux modes de fonctionnement de l'organisation qui favorisent la cohérence dans les systèmes d'action de l'entreprise.

Le modèle connexionniste, analogique, organique, représente les échanges de toutes ces connaissances (techniques, fonctionnelles, psychologiques, sociologiques ou philosophiques), favorisant la coordination, la coopération et la construction de ce « collectif cohérent ».

Les hommes sont les acteurs incontournables de cette construction mais ils sont aussi une force d'inertie redoutable lorsque règne la peur, un sentiment d'iniquité, lorsque les valeurs ou les aspirations individuelles sont négligées, lorsqu'il se produit une perte du sens que les salariés donnent à leur action collective et à leur vie professionnelle entraînant leur démotivation.

Lorsque la motivation n'est plus considérée comme la propriété de sujets autonomes mais comme une variable à manipuler à des fins productivistes, lorsque les acteurs perçoivent un décalage entre les discours et les faits, il se produit alors une rupture de cohérence entre les valeurs institutionnelles, la philosophie de l'organisation, les valeurs individuelles et la réalité de l'action quotidienne, laissant la place à des stratégies individuelles ou « corporatistes ».

Dans un cas, tel que le nôtre, de tertiarisation des activités, la question de la motivation est d'autant plus cruciale que l'acteur productif est placé dans une relation de prestation de service où les compétences floues dépassent l'aptitude technique et sont de l'ordre du savoir, du savoir-faire et surtout du savoir-être.

De plus, dans ce contexte, il est impossible d'obtenir exhaustivement toutes les informations relatives à une situation, d'envisager, avant de prendre une décision, toutes les solutions possibles puis de traiter ces données sans limites de capacité intellectuelle, matérielle ou de temps.

L'incertitude et la complexité des situations de gestion mettent en évidence la rationalité limitée des

individus et imposent la coopération, mettant en avant l'intérêt commun par rapport à l'intérêt individuel.

Dans notre domaine qui est celui de l'information, les agents peuvent avoir des comportements opportunistes qui sont des freins puissants à une réelle coopération.

Le comportement des acteurs est donc stratégique, chacun s'engage dans de multiples jeux en fonction des ressources qu'il peut mobiliser et des contraintes qui pèsent sur son action, faisant du pouvoir un élément essentiel de l'organisation.

Ce phénomène de « politisation » entraîne une formidable inertie dans le fonctionnement de l'organisation intégrant SAP R/3 où la forme, l'apparence, l'image deviennent alors les éléments importants de ces jeux politiques sournois se développant dans les organisations qui se tertiarisent.

Un décalage apparaît alors, entre la structure formelle, hiérarchique classique basée sur le principe de délégation du pouvoir lié au droit de propriété capitaliste et la structure informelle émergente, basée en l'occurrence, sur les connaissances du SI SAP R/3 et la communication.

Il y a une remise en cause du principe selon lequel le pouvoir hiérarchique et le contrôle de la circulation des informations vont de pair.

La hiérarchie peut alors, dans un but d'auto-conservation du système, tenter de se réapproprier ce contrôle même si cela freine la circulation de l'information.

Nuire à la communication, entraver la mobilité interne ou la transfonctionnalité, appliquer une logique de distribution et non de partage des connaissances dans le but de conserver son expertise donc son pouvoir, son périmètre de responsabilité, ses moyens de pression, ses opportunités potentielles, nuit à l'apprentissage organisationnel et prive l'organisation des potentialités offertes par SAP R/3.

Pour que les organisations deviennent « apprenantes », il faut améliorer les comportements individuels et la qualité des interactions.

La démocratisation de l'accès à l'information, l'enrichissement des tâches, la flexibilité, la tertiarisation des activités, donnent à l'individu des espaces nouveaux d'autonomie, de liberté et de responsabilité librement acceptés modifiant fondamentalement ses relations traditionnelles à l'autorité.

Les valeurs collectives ou individuelles portées par les différentes institutions et par les acteurs, favorisent, si elles sont en cohérence, l'adhésion et la participation authentique des acteurs à l'action collective donnant ainsi du sens à leur travail.

Une rupture de cohérence entre les « basic values¹ » et les « tactical values² » peut entraîner le développement de jeux politiques et de stratégies individuelles.

Nous avons donc validé notre HYPOTHESE 4:

L'acteur peut, par manque de connaissance, de motivation ou par calcul personnel, empêcher l'organisation de tirer profit des potentialités d'intégration technologique de l'information du SI SAP R/3. Certaines formes d'organisation ou modes de management ne favorisent pas le développement du SI SAP R/3 et l'intégration organisationnelle.

1 Basic or final values and operating values is extremely important for the definition of strategy.

The basic values are essential for giving meaning and cohesion to the collective effort to move the company towards where it wants to go in the long-term.

2 Tactical values make up what may be termed the "operating culture". These are equivalent to the explicit principles of action that should regulate the daily conduct of individual employees in their work to achieve the vision and mission of the company: mutual trust, customer satisfaction, honesty, teamwork. (S L. DOLAN & S.GARCIA, [1999])

Values can also be categorized into two main groups: finals and instrumentals. Final values can be explained as existential objectives, or, the answer to the question, "What do you/your company intend to be/achieve in the future?" The answer, often embodied in the corporate mission statement, can be economic benefits, excellence in products and services, customer or employee satisfaction, personal fulfilment, happiness, and so on. To achieve these final values, one must define the instrumental ones. Actually, it's necessary to clarify the set of the instrumental values that will be used to reach the future.

Instrumental values can be organised in two groups: ethical and competence values (ROCKEACH, [1973]).

The ethical values refer to the conduct, the means that are justified to achieve the final values). Usually, these are associated with social values such as honesty, integrity, sincerity, and loyalty.

Values oriented toward development are essential to create new opportunities for action. These include self-learning, initiative, diversity, self-organisation, and flexibility. The control values, on the other hand, are also necessary to maintain and bring together the various organisational sub-systems.

Les dirigeants et les institutions ont donc un rôle primordial à jouer dans cette mise en cohérence et dans le maintien de l'équilibre entre les structures formelles et informelles de l'organisation au travers de l'élaboration de la philosophie d'entreprise, de la définition de la stratégie et de la mise en œuvre de celles-ci.

La philosophie devient un élément important de la vie de l'organisation, partagée par la majorité des individus, elle est la base d'un langage commun et paraît plus apte à porter un « idéal collectif », à mobiliser, à guider l'action, qu'une stratégie définie par la direction en fonction d'objectifs financiers purs.

La logique actuelle de profit institutionnalisé est sous-tendue par l'idée de la contribution nécessaire de tous à la survie du système donc à sa propre survie au travers de la satisfaction apportée au client et à l'actionnaire.

La logique de survie, expliquant en partie le sentiment de peur qui règne dans les entreprises, peut légitimer toutes sortes de stratégies : rationalisation de l'emploi, envahissement de la vie privée des individus, sacrifice de la qualité de la vie voire même, prise de risque au niveau de la sécurité des personnes...

Le combat individualiste pour la survie s'oppose à l'impérative nécessité de communiquer dans les organisations intégrées et n'a pas la même portée sociale que la participation à une œuvre commune ou la recherche de sens et de bonheur dans la vie professionnelle.

La logique de distribution, l'individualisme, le profit comme finalité ultime du pouvoir financier dominant s'oppose à la logique de partage, aux principes coopératifs, de communication dans une dynamique d'évolution et d'épanouissement de l'individu, caractéristique du pouvoir émanant de la

connaissance.

La responsabilité des dirigeants est, aujourd'hui, fortement définie en termes financiers et la suprématie des évaluations financières est affirmée.

Cependant la gestion de l'immatériel, comme composante d'un capital multiforme, s'impose et appelle l'évolution des comportements et des politiques en reconnaissant le rôle fondamental des institutions, des conventions et des comportements individuels dans la production et la gestion de ce capital immatériel, le capital social.

Le principe de subordination issu du droit de propriété n'est plus une protection contre les comportements opportunistes et les stratégies individuelles; la logique de distribution qui en est le corollaire apparaît comme un moyen grossier de gestion de ces ressources immatérielles.

Ni le pouvoir hiérarchique autoritaire, ni les modes de contractualisations rigides, ni le pouvoir de l'argent ne sont garants d'un partage des connaissances, d'une communication de qualité, d'une coopération active, nécessaire à la construction de l'organisation intégrée.

La complexité de la relation entre le système organisation et le système d'information demande une harmonisation, une mise en cohérence de configurations organisationnelles complexes et variées.

La variété et la diversité, la complémentarité impliquant la gestion de contradictions et de paradoxes, font de la recherche de la cohérence une des difficultés majeures de la gestion des organisations complexes.

Ces formes d'organisation, en rupture avec les formes classiques participe au déplacement de l'asymétrie des rapports sociaux et au changement de logique dominante (logique financière / logique de la connaissance; distribution / partage).

A la différence des représentations classiques fondées sur le profit et l'autorité hiérarchique cette forme demande la participation de tous les groupes sociaux, des institutions organisationnelles, caractérisés par un rôle et des intérêts économiques spécifiques, à la définition des objectifs de l'organisation et aux processus de prise de décision.

La démocratisation du fonctionnement des entreprises implique la négociation autour d'intérêts souvent divergents, de logiques de nature différentes (industrielle, commerciale, financière, sociale).

Cette dynamique institutionnelle conduit nécessairement à repenser les rapports sociaux et les transformations du capitalisme au niveau des formes de contractualisation, de localisation et des enjeux de conflits, des formes de pouvoir, des valeurs...

Le « profit pour le profit » laisserait la place à la valeur comme modèle fondamental de la réussite.

Une création de la valeur qui s'appuie sur le client, le financier et l'organisation donc le social.

L'interdépendance entre l'économique et le social (B.Martory, [1990]), le passage d'une logique de distribution à une logique de partage, de l'individualisme à la coopération et au concept de « collectif cohérent », demandent nous l'avons noté, l'évolution des valeurs qui étaient les fondations des organisations dont la finalité était essentiellement financière et des rôles des différents acteurs de l'organisation.

Le manager est le premier acteur des valeurs partagées, des conventions de l'entreprise, le lien entre la vie institutionnelle de l'organisation et les individus de l'entreprise; le « facilitateur » de la mise en connexion des connaissances et de l'ouverture sur d'autres connaissances; le « favorisateur » d'échanges et d'interactions, un animateur des négociations, un moteur de l'évolution de l'organisation et des individus qui la composent.

Il est l'organisateur du partage des responsabilités et du pouvoir, le chef d'orchestre de l'action collective.

L'individu responsable, acteur adulte de la construction de l'organisation au travers de sa propre évolution et de sa participation authentique aux processus sociaux de l'entreprise.

Sans oublier le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines qui, dans un contexte de management de la complexité, fait de l'équilibre dans la variété des « personnalités professionnelles » constituées du couple comportements / compétences et de l'équilibre des pouvoirs, des enjeux majeurs pour faire ressurgir des qualités spécifiques à la nature humaine telles que l'intuition, la motivation, la conviction, oubliées par le taylorisme et le fonctionnalisme.

Ces qualités dépendent de valeurs telles que l'équité, la liberté, la sincérité, le courage, la confiance; elles dynamisent la communication, la motivation, l'adhésion, le partage et l'intelligence validant ainsi notre HYPOTHESE 5 :

L'intégration organisationnelle est conditionnée par la motivation, la communication, le partage des connaissances, la coopération entre les acteurs, ce qui induit de nouvelles logiques sociales basées sur de nouvelles valeurs comme fondement de l'intégration de l'organisation.

Ces aspects psychologiques, sociologiques et éthiques de la réalité sont stratégiques en période de rupture des grands équilibres; ils sont à l'origine de nouvelles modélisations sociales plus aptes à dynamiser l'action coopérative authentique qui doit être portée par un système de valeurs fort et partagé afin de redonner du sens à l'action.

Le « modèle communautaire », que nous avons esquissé, tente de répondre à ce besoin croissant, dans les organisations complexes et intégrées, de construire un collectif coopératif cohérent, une « communauté ».

Il s'agit maintenant de partager et enrichir cette vision de l'intégration globale de l'organisation.

Puis de décliner ce modèle en termes opérationnels afin de concrétiser l'intégration des différentes composantes organisationnelles (les valeurs, la stratégie, la motivation, le pouvoir, la connaissance, la performance...).