

Outils technologiques et changements organisationnels : facteurs de risques pour les entreprises internationales ?

L'apprentissage des outils technologiques n'a pas d'effets mécaniques sur le changement organisationnel. Une série d'entretiens menés auprès de huit entreprises internationales révèle que les stratégies organisationnelles sont souvent plus déterminantes que les capacités intrinsèques de la technologie visée...

par Corinne BAUJARD*

Les entreprises internationales, de plus en plus conscientes du caractère stratégique des actifs immatériels, modifient, en conséquence, leurs comportements de gestion pour se positionner sur des marchés émergents. Soumises à l'épreuve des faits, elles envisagent les technologies en insistant davantage sur la résolution de problèmes que sur les dimensions organisationnelles. Dès lors, de nouveaux modèles poussent les entreprises à investir autant « dans le capital humain ou organisationnel que dans le capital financier » [3], ce qui peut parfois présenter des risques pour les entreprises internationales.

Ces interrogations s'inscrivent dans le prolongement de plusieurs contributions théoriques [2]. La tentative d'y répondre a nécessité de conduire une série d'entretiens auprès de plusieurs entreprises internationales [3], selon une méthodologie inductive [4]. Le cadre interprétatif des changements organisationnels qui en résulte [5], permet une discussion des résultats managériaux obtenus, ouvrant de futures pistes de recherches [6].

Débats et contributions théoriques

Motivés, à l'origine, par des besoins opérationnels, les choix technologiques sont liés aux attentes des entreprises. Qu'il s'agisse de *groupware*, de gestion électronique de documents, de *e-learning*, de messagerie électronique ou d'Intranet, les choix technologiques conduisent à envisager les relations entre l'organisation et son environnement [2, 9]. Des caractéristiques contextuelles ou situationnelles ont un impact majeur sur la structuration des organisations. Leur approche repose sur deux hypothèses : d'une part, il n'existerait pas de modèle unique de l'organisation performante et, d'autre part, les organisations performantes seraient celles, qui sauraient adopter un modèle organisationnel leur permettant de s'adapter au mieux à leur environnement. Cela n'a toutefois pas permis d'expliquer les processus qui structurent les

organisations, en raison d'un fort déterminisme des contraintes d'organisation auxquelles il convient de s'adapter (technologie, taille de l'organisation, caractéristiques de son environnement).

Un premier courant doctrinal, relatif à une approche globale du changement, est issu du courant américain de l'OD (Organization Development) des années 1960 [1]. Il décrit la transformation organisationnelle dans un contexte environnemental. La théorie socio-économique explore ce concept de transformation, afin d'en proposer un cadre théorique [16]. L'adaptation des organisations à l'environnement externe appelle des formes élaborées d'organisation, souples et réactives, dotées de capacités d'adaptation et de gestion du changement [5, 6]. Tout en établissant une distinction entre changement et transformation, il propose aujourd'hui plusieurs catégories de changement [1].

Un deuxième courant doctrinal envisage les obstacles relationnels et n'intègre pas toujours l'apprentissage de l'outil, en fonction des comportements individuels et collectifs [15]. Plus précisément, les risques sociaux invitent à admettre une variété des usages, dans la façon dont les utilisateurs s'approprient les outils.

Un troisième courant doctrinal s'intéresse aux relations entre la construction des savoirs et les diverses combinaisons organisationnelles [11]. La standardisation des compétences dans un environnement très complexe pallie le risque informationnel. Internet, Intranet, bases de données, échanges de données, traitement des fonctions administratives et commerciales, automatisation des processus, gestion électronique de documents... constituent des services, qui permettent de gérer des situations abstraites et complexes demandant un grand investissement intellectuel dans l'accomplissement de toutes les fonctions. La gestion du savoir met en cause la structure pyramidale des organisations, qui tend, paradoxalement, à industrialiser les services, qui se taylorisent. L'évolution rapide de la

technologie, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, devient également un enjeu de plus en plus important pour la compétitivité des entreprises.

Mais les stratégies des entreprises en matière d'adoption de la technologie présentent des liaisons complexes entre ce qui se passe dans l'environnement et ce qui se passe au sein de l'organisation. Raisonner en termes de structure sociale [14] reviendrait à envisager la technologie de manière fonctionnaliste, à en faire un objet social doté d'une fonction technique [6]). Certains auteurs ont critiqué cette forme de rationalité inspirée de l'analyse néo-classique, car l'entreprise fonctionne sur la base de comportements routiniers assimilés à des codes, à des répertoires de connaissances individuels et collectifs figurant dans des documents, des banques de données ou des rapports [13]. Ces comportements, souvent latents, ne sont pas nécessairement activés de façon continue ; tout dépend, en la matière, de l'environnement et de la stratégie d'entreprise. En tout cas, l'entreprise adopte des stratégies d'exploitation et d'exploration en vue d'obtenir un avantage compétitif [10]. Emery et Trist [7], l'Institut Tavistock des relations humaines de Londres et l'Institut du Travail d'Oslo considèrent l'organisation comme un système ouvert, composé d'un système technico-économique et d'un système social, qu'il faut optimiser de manière conjointe, car les forces techniques, économiques et sociales sont interdépendantes. Les trajectoires personnelles des acteurs étant susceptibles de bloquer *a posteriori* toutes les formes de changement plus ou moins initiées par l'organisation [4], la performance de celle-ci dépend – toujours – de l'interaction entre les stratégies des acteurs et celles développées par l'organisation.

Ces visions de l'apprentissage organisationnel ne sont pourtant pas opposées. Il semble que des politiques de rationalisation du travail hâtives et mal préparées découragent la cohésion collective, parce que le changement, quelle qu'en soit la nature, se conçoit dans un cadre de cohésion qui trouve son origine dans les structures [16].

La problématique et la démarche suivie

Il est délicat d'identifier les risques organisationnels résultant d'un compromis managérial entre des contributions théoriques et des perspectives pratiques. Si l'on admet que l'apprentissage est effectivement déterminant pour l'organisation [12], toute technologie s'accompagne de changements, qui affectent tant les pratiques des acteurs que les structures organisationnelles.

Dès lors, faut-il voir dans les outils technologiques des indicateurs organisationnels, ou bien faut-il raisonner en termes de fonctionnalités des outils mis en place ? A l'évidence, le risque n'est pas simplement lié aux technologies présentes dans l'organisation. Au

fond, aucune organisation n'est jamais à l'abri d'être handicapée par des outils contre-performants, à l'origine de conflits, de dysfonctionnements ou de comportements dissidents. Les objectifs stratégiques déterminent-ils le changement organisationnel ? De quelle manière le processus d'apprentissage participe-t-il au management des ressources ? Et en quoi la gestion des outils transforme-t-elle l'organisation ?

Il convient d'observer (grâce à une méthodologie dite inductive) les situations d'usage des technologies, les modalités des comportements organisationnels. Plutôt que de partir du déploiement des outils technologiques, on s'intéressera aux risques du fonctionnement réel d'une organisation. Cette démarche, inspirée de la *Grounded Theory* [8], présente l'avantage d'interpréter le changement organisationnel comme une adaptation à des évolutions de l'environnement économique et social, ou encore comme une démarche proactive de transformation de l'environnement. Afin de parvenir à une appréciation réaliste des expériences recensées, notre démarche méthodologique privilégie ainsi les dimensions organisationnelles, en fonction des besoins des acteurs et, ce, jusqu'à l'élaboration d'une matrice de conditions. Ce n'est donc pas la pertinence de la solution technique, qui doit permettre d'expliquer le succès de son adoption : à l'inverse, il importe de considérer uniquement le dispositif social émergent, sans oublier l'impact des caractéristiques techniques, lors du déploiement du projet d'apprentissage des outils technologiques.

Terrain et méthodologie

Une démarche inductive, issue de la *Grounded Theory* [8], a produit un ensemble de concepts à partir du terrain (et non pas en fonction des seuls cadres théoriques). L'échantillon repose sur quatorze entretiens, menés au cours de la période 2004-2007 auprès de huit grandes entreprises internationales de différents secteurs d'activité.

Tout d'abord, les entretiens ont été découpés en unités d'analyse, afin d'établir progressivement des catégories et d'attribuer un code à chacune d'entre elles. Une fois ces catégories regroupées, le codage axial sert à repérer les interactions explicatives à l'origine des changements organisationnels. Enfin, le codage sélectif synthétise les relations entre les catégories et les éléments contextuels, en fonction des pratiques d'apprentissage. Notre recherche a permis de montrer comment les outils technologiques permettent d'évaluer différents risques, qui peuvent parfois se combiner entre eux (cf. tableau 1).

Progressivement, l'organisation passe d'une logique de comparaison externe à une logique interne de processus d'adoption des outils technologiques. Les nouveaux outils technologiques remettent en cause les frontières organisationnelles, sans qu'il en aille de

Risques	Modalités	Comportements adoptés
Risques managériaux Les outils sont des éléments déterminants des choix stratégiques.	Le recours aux partenariats. L'esprit est très important dans l'adoption d'une technologie.	Formuler des objectifs stratégiques Le changement est vu comme une recherche de l'alignement stratégique. Les outils sont influencés par les objectifs des managers.
Risques sociaux Les interactions sociales ne sont pas stabilisées : elles évoluent tout au long de la construction des objets techniques.	Les acteurs transforment les structures sociales.	Maîtriser le changement L'influence mutuelle de la technologie est construite et ne peut être dissociée des structures sociales.
Risques opérationnels La culture traduit des comportements stratégiques du changement.	Les tensions organisationnelles dépendent des interactions.	Gérer les ressources Plusieurs formes d'apprentissage coexistent, qui impliquent des arbitrages organisationnels.

Tableau 1. Les changements organisationnels repérés.

même en ce qui concerne les frontières d'apprentissage.

Les résultats

L'analyse identifie trois types de situation présentant des risques potentiels pour l'organisation.

Un premier type de risque managérial apparaît dans des entreprises dans lesquelles l'apprentissage dépend largement du contexte externe et interne. Les outils accompagnent les transformations de l'organisation en fournissant des représentations collectives, qui modifient les compétences « métiers ». Le recours accru de ces entreprises au marché conduit, cependant, à des réductions inégales des coûts de coordination interne et externe. On privilégie les modes d'apprentissage décentralisés, dont la rentabilité est assurée par les partenaires immédiats. Ainsi, des réseaux se mettent en place selon des capacités d'expertise issues de pratiques managériales. Ces entreprises espèrent optimiser leurs coûts organisationnels, afin d'accroître leur capital intellectuel. Les entreprises entretiennent des équipements fortement flexibles permettant l'interaction avec l'environnement immédiat. C'est une approche du type déterminisme technologique, l'effet recherché étant d'augmenter la qualité des processus de communication ou de prise de décision.

Un deuxième type de risque, de nature sociale, apparaît dans les entreprises qui construisent elles-mêmes leurs apprentissages à partir des représentations collectives. L'entreprise repense complètement l'organisation du travail, en fonction de ses possibilités. Les acteurs de l'organisation choisissent des technologies adaptées à leur situation de gestion ; ils ne les choisissent pas en fonction de leurs propriétés, qui auraient simplement plus d'effets positifs que négatifs sur l'organisation (contrairement à la perspective du

risque de type déterminisme technologique). Ils maîtrisent les effets des technologies, dans un contexte aboutissant à des besoins précis.

Enfin, un troisième type de risque est soumis au fonctionnement collectif de l'apprentissage. C'est celui auquel sont confrontées les entreprises qui se situent dans une logique opérationnelle, tant les difficultés à se repérer dans un environnement élargi nécessitent un effort collectif face au potentiel technologique. Les tensions organisationnelles sont d'autant plus fortes que la culture de l'entreprise en est restée à une conception instrumentale des outils. Les salariés ne cessent donc de s'interroger sur ce qu'ils pourraient faire desdits outils : ces derniers deviennent une contrainte, plus qu'un appui, dans la réalisation du travail, surtout lorsque les salariés constatent que leur multiplication se traduit par un accroissement du travail administratif.

Dès lors, nous pouvons envisager la discussion des risques organisationnels repérés.

Discussion et limites des résultats

Le processus d'apprentissage est soumis aux caractéristiques des ressources pour lesquelles les outils sont utilisés. Les risques sociaux et technologiques laissent entrevoir une diversité de situations d'apprentissage, dont la capitalisation structure le déroulement du processus. L'adoption d'un outil technologique répond à trois objectifs, bien distincts les uns des autres : a) l'anticipation de la transformation organisationnelle permettant de prendre en compte les objectifs stratégiques, b) la maîtrise du management du déploiement des outils technologiques, et c) la gestion des activités d'apprentissage à l'origine des changements sociaux.

✓ Les caractéristiques de la technologie structurent l'apprentissage organisationnel. Le contexte social



© Lars Tunbjork/AGENCE VU

« On aboutit ainsi à un empilement d'outils, plutôt qu'à leur adoption réfléchie et maîtrisée. »

fait émerger des connaissances, sans avoir néanmoins la possibilité d'en anticiper les conséquences liées aux fonctionnalités. En effet, les processus enclenchés lors de l'adoption des outils contribuent partiellement à déterminer l'organisation, surtout lorsque la recherche d'un consensus sur des intérêts divergents s'avère nécessaire pour que l'outil puisse être adopté.

- ✓ L'explication du changement se ramène souvent au seul facteur technologique. Ses effets dans l'organisation, susceptibles de multiples combinaisons, sont toujours plus ou moins aléatoires. Il existe une multitude de chemins négociés, dont les échecs attestent d'un manque d'intérêt pour des outils complexes, peu déterminés à l'avance.
- ✓ A première vue, les ressources dépendent des activités managériales finalisées lors du déploiement des outils technologiques ou à l'occasion de « l'enrichissement progressif » de la transformation. Mais, en réalité, les organisations exploitent différemment leurs connaissances: rares sont celles qui ne considèrent pas leur capital humain (résultant

d'un ensemble d'ajustements) comme indispensable pour parvenir à l'atteinte de leurs objectifs stratégiques. Le processus d'apprentissage varie selon les ressources technologiques, humaines et cognitives. Souvent, l'analyse des problèmes se heurte à des dysfonctionnements dans les pratiques réelles, qui traduisent un manque de fiabilité du système ou une résistance à son utilisation. Les entreprises préfèrent alors élaborer de nouvelles règles de gestion, pour satisfaire à des utilisations locales en phase opérationnelle, parce que des déploiements coûteux génèrent également des apprentissages limités. On aboutit ainsi à un empilement d'outils, plutôt qu'à leur adoption réfléchie et maîtrisée.

Les limites de notre recherche sont d'ordre méthodologique : la plupart des entretiens ayant été sélectionnés pour des raisons de facilité d'accès au terrain, il est nécessaire de faire appel à beaucoup de prudence avant de commencer toute analyse. On peut considérer qu'une étude longitudinale (donc

historique) aurait permis de retenir une perspective plus indépendante de la gestion des transformations.

En tout cas, qu'il s'agisse de formuler des objectifs, de maîtriser les processus transversaux ou de gérer la culture, l'apprentissage des outils technologiques conduit toujours à s'interroger sur le changement organisationnel. Dans ce contexte, les technologies organisationnelles confèrent aux processus internes un rôle prépondérant dans l'identification des risques managériaux auxquels les entreprises internationales sont confrontées.

Note

* Maître de Conférences, Université Européenne de Bretagne (UBO).

Bibliographie

- [1] (D.) BONNET, *La duplicité du changement et de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle*, Colloque international Organization Development and Change, ISEOR, 2006.
- [2] (T.K.) BURNS & (G.M.) STALKER, *The Management of Innovation*, London, Tavistock, 1967.
- [3] (G.) CHARREAUX, *La mesure de performance des entreprises*, Banque et marché, n° 34, mai-juin, p. 46-51, 1998.
- [4] (M.) CROZIER & (E.) FRIEDBERG, *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.
- [5] (A.) DESREUMAUX, *Richard Beckhard et Warren G. Bennis : l'Organization Development*, Encyclopédie des ressources humaines, p. 1584-1590, 2003.
- [6] (G.) DESANCTIS & (M.S.) POOLE, *Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory*, Organization Science, vol. 5, n°2, p. 121-147, 1994.
- [7] (F.E.) EMERY & (E.L.) TRIST, *The Causal Texture of Organizational Environments*, Human Relations, vol. 18, n° 1, p. 21-32, 1965.
- [8] (B.G.) GLASER & (A.L.) STRAUSS, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, New York, Aldine de Gruyter, 1967.
- [9] (P.R.) LAWRENCE & (J.W.) LORSCH, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Trad. *Adapter les structures de l'entreprise* (1986), Paris, Editions d'Organisation, 1967.
- [10] (J.G.) MARCH, *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, Organization Science, n° 2, p. 71-87, 1991.
- [11] (H.) MINTZBERG, *Power in and around Organizations*, New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs ; trad. *Le pouvoir dans les organisations* (1986), Paris, Editions d'Organisation, 1983.
- [12] (J.C.) MOISDON (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan, 1997.
- [13] (R.R.) NELSON & (S.G.) WINTER, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, London, The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- [14] (W.J.) ORLIKOWSKI, *The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations*, Organization Science, vol. 3, n° 3, p. 398-427, 1992.
- [15] (R.) REIX, *Systèmes d'information et management des organisations*, 5^e édition, Paris, Vuibert, 2005.
- [16] (H.) SAVALL & (V.) ZARDET, *Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales*, Colloque International Organization Development and Change, ISEOR, 2006.