

Références	Mots clé ↓	SEGRESTIN Denis (2004), <i>Les chantiers du manager : L'innovation en entreprise : où en sommes-nous ? Comment piloter les changements et les maîtriser ?</i> Paris : Armand Colin. 343 pages
Mots clé	→	Innovation – compétences – management – réseaux - informatique
Auteur FDL		Marlis Krichewsky
Compte-rendu du livre	Enjeu R&D	Dans un contexte de compétition accrue due à la globalisation, la <i>maîtrise du processus de la R&D</i> devient un enjeu essentiel pour les entreprises. En même temps, sous l'impact de la révolution informatique, le fonctionnement de l'organisation a profondément changé. DS situe sa problématique des rôles du manager dans ce nouveau paysage : la page de la révolution post-taylorienne serait « presque tournée » (61) et le nouveau modèle de production caractérisé par la triade « différenciation, flexibilité, intégration » .
	Différenciation	<u>Différenciation</u> : notion qui « s'applique à l'offre de produits et de services » (67-70).
	Flexibilité	<u>Flexibilité</u> : à la fois externe (adaptabilité au marché) et interne (décentration), elle provoque un éclatement en « business units » (centres de responsabilité ou de profits et un assouplissement de la gestion des ressources humaines et des compétences qui abolit dans bien des cas le cloisonnement fort entre métiers bien définis.
	Intégration	<u>Intégration</u> : désigne «la tendance des managers à promouvoir la polyvalence et la constitution d'équipes dotées de capacités opérationnelles et fonctionnelles suffisamment larges pour leur permettre d'assumer toutes les responsabilités attendues à leur charge. »(70) « Le besoin de flexibilité aidant, l'obsession du <i>standard</i> a peu à peu fait place aux principes de variété et de polyvalence [...]»73. Le problème « totalement inévitable » (89) de la résistance au changement
	Résistance au changement	chez l'acteur en entreprise s'explique par la problématique du sens de son propre comportement et de la relation à autrui. (89) Il y a un problème de <i>temps</i> pour la mise en oeuvre du changement organisationnel, ce qui fait que désormais « toutes les actions d'innovation adoptent désormais peu ou prou les manières du changement incrémental. »(93)
	Du modèle de la qualification à celui de la compétence	L'orientation de l'ensemble de l'économie sur les résultats (la performance) éloigne les DRH du modèle de la qualification au profit de celui de la compétence. « La compétence s'efforce de saisir les capacités qu'une personne ou un groupe sont susceptibles de mobiliser pour satisfaire aux exigences d'une <i>mission</i> , ou [...] pour parvenir à un résultat. » (100). « Chaque situation sociotechnique étant supposée singulière, elle nécessite en effet une évaluation <i>ad hoc</i> , irréductible à quelque standard que ce soit. » (101) DS cite deux <i>définitions de la compétence</i> (101) :
	Compétences	« La compétence est un ensemble de connaissances, de savoir-faire et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type donné de situation de travail. » (Donnadieu & Deninal, 1993). « Être compétent, c'est répondre à la question Que faire, lorsqu'on ne me dit plus comment faire ? » (Zarifian 2001) « [...] l'appel de l'hiérarchie à l'initiative vaut reconnaissance du fait que n'importe quel processus productif secrète un flot incessant d'«événements» qui déroge aux opérations prévues et qu'aucune prescription n'est en mesure de

Matrice pour gestion des compétences	<p>résorber. »(101-102) « [...] la polyvalence et la coopération [...] deviennent le lot commun. » (103) Pour pouvoir gérer les compétences l'entreprise procède à une analyse dse matrices particulières à chaque unité de travail et à ses besoins . Elle procède en 3 temps et produit :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «une matrice décrivant une situation optimale de distribution des compétences en nature, en niveau [...] pour chaque segment du procès. » 2. le diagnostic de « l'état réel des compétences dans l'unité. » 3. la mise en rapport des deux matrices pour en inférer les zones prioritaires ou « axes » de progrès, de même que les catégories d'agents qu'elles sont susceptibles de concerner. » (107)
Potentiel des acteurs individuels	<p>Si DS constate un retour en grâce des formations générales parce qu'elles « évaluent [...] les dispositions de l'individu à progresser dans des situations nouvelles», il en dénonce aussi l'inconvénient : « À partir du moment où la fonction du diplôme n'est plus de certifier des connaissances, mais de dresser un pronostic de capacité (le fameux potentiel), il devient un simple « filtre » à la disposition de l'employeur. »</p>
Risques	<p>Le sujet qui se présente sur le marché du travail devient « une simple capacité qui fait l'objet de la transaction. Le salarié n'est plus recruté pour ce qu'il sait faire, mais pour ce que le recruteur estime pouvoir faire de lui. » (113) . Ce processus-là s'accompagne de l'essor des <i>qualifications maison</i> difficilement transportables. Le métier et la socialisation en groupes réunis par une identité métier en prennent un coup. L'autre développement est tout aussi ambigu : l'individualisation des rémunérations repose la plupart du temps sur d'autres facteurs que la compétence et les performances réelles : la difficulté de mesurer les compétences et le fait que la performance est de plus en plus le résultat d'un travail d'équipe, rendent l'équité dans ce domaine très difficile.</p>
Distribuer le travail à l'extérieur	<p>Travail distribué : Délocalisations, sous-traitances, partenariats et intérim : Les quatre phénomènes posent deux sortes de problèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> · celui de <i>l'évaluation des acteurs</i> extérieurs (compétence, fiabilité, loyauté) · celui de la <i>capitalisation des fruits de l'expérience</i> : « les échanges d'expériences se raréfient, compromettant les opportunités d'apprentissage qui lui sont associées. » (155)
Risques	<p>Par ailleurs, l'association de travailleurs de statuts différents risquent de « priver les individus de repères identitaires stables» (157) avec la conséquences d'un effondrement du lien social (d'après pierre Veltz cité p.157)</p>
Qualité Autoritarisme Bureaucratie	<p>Qualité et normalisation : La position de DS est à la fois critique et nuancée : il dénonce l'autoritarisme bureaucratique d'ISO 9000 et ses potentiels effets désastreux sur les partenariats, formule aussi son souci que le processus coûteux de certification peut éliminer les petits fournisseurs et les jeunes entreprises. Mais d'un autre côté, l'utilité de l'harmonisation et de la compatibilité des produits est incontestable et l'effet prise de conscience d'une démarche qualité aussi : « elle tend à transformer le savoir-faire personnel et tacite en compétence collective et explicite [...]. » (191) Mais pour assurer une régulation efficace du fonctionnement de l'organisation, il faudrait que cette régulation soit « conjointe »(Reynaud 1989) et non subie. Cela</p>

	suppose une appropriation réelle de la démarche qualité à tous les niveaux.
Qualité des processus	<p>Du contrôle des procédures vers le pilotage des processus. Tensions entre flux et structures.</p> <p>Mots clé : activité – flux- processus – service – clients</p> <p>Si la démarche qualité traditionnelle (ISO) est centrée sur la structure et le respect des procédures, la nouvelle tendance est de réguler par les flux et de suivre de près le processus de création de valeur « consacrée en ordre général par la satisfaction de la clientèle. » (199)</p>
Transversalité	Même un simple acte comme une facturation montre à quel point <i>les processus sont transversaux aux structures de l'entreprise.</i> (200)
Outils :	Pour une qualité maximale à un coût minimal on s'est doté de plusieurs outils en tirant profit des possibilités des TIC :
BRP	- BRP : business process reengineering : ont permis une rationalisation mais parfois aussi provoqué des ruptures dommageables (downsizing exagéré).
GAP	Il est plus sage de <i>fonctionner en GAP</i> (groupes d'amélioration continue) qui travaillent « en petites équipes pluridisciplinaires » sur les processus (204), parfois en unités pilotes avant de prendre des décisions irréversibles à grande échelle.
AMDEC	<p>- AMDEC : analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité : recherche la fiabilité des processus, tout d'abord dans l'industrie et a fait l'objet d'une norme.</p> <p>* On hiérarchise les problèmes en utilisant le « <i>diagramme de Pareto</i> », car la « <i>loi de Pareto</i> suggère que parmi les problèmes rencontrés, un petit nombre a de grands effets et un grand nombre des effets réduits. » (205)</p> <p>* Le <i>diagramme d'Ishikawa</i> (arête de poisson) permet de visualiser la relation entre dysfonctionnements et causes dans l'enchaînement des processus et de construire des causalités en arborescences.</p> <p>* Les <i>logigrammes</i> reflètent l'enchaînement chronologique d'un événement : comme processus ou bien en retraçant les processus réels pour identifier les moments à risque.</p>
ABP & ABC	- ABM (activity based management) et ABC (activity based costing) , développés par General Electric, doivent permettre de « rapprocher au maximum le suivi des coûts d'une description physique des processus. » (209 cit. Lorino 2001).
Six sigma	- Méthode des Six Sigma : « permet d'évaluer l'aptitude de l'entreprise à se conformer aux processus critiques qu'elle a préalablement définis ».(211) En SCE nous dirions plutôt conformer les processus aux procédures. On attribue des notes correspondants à la variabilité pour la réduire et tendre vers « six sigma », une fiabilité maximale. Les managers apprennent à manier différents outils pour y arriver et peuvent se faire classer selon leur maîtrise de ces outils (de <i>green belt</i> à <i>black belt</i> ... comme dans certains arts martiaux !)
Effets	<u>EFFETS de cette centration sur les processus</u> : affaiblissement du contrôle direct par l'hierarchie. Les flux se contrôlent de façon continue et décentrée à l'aide d'outils informatiques qui archivent la documentation et assurent la traçabilité, permettant ainsi l'analyse de la qualité au fur à tout moment du processus.
Hiérarchie	« [...] le management contemporain vit sous l'emprise du flux ; il développe un nouvel idéal organisationnel de la fluidité. » 215)
Coordination	Comme on travaille de plus en plus en externalisant certaines productions et services, le processus est aussi transversal aux organisations demandent de gros efforts de <i>coordination en temps réel</i> , ce qui explique la préoccupation

Supply chain management	croissante des managers par le « <i>supply chain management</i> » (217). On est ici dans la course à la rentabilité à court terme, loin de la vision stratégique.
Contrôle	La main d'œuvre, en permanence menacée de « dégraissage », est fragilisée. En allant trop dans le détail et la décomposition des activités, on risque d'en perdre la dynamique et arrive à une nouvelle forme de bureaucratisation. Derrière le masque plus sympathique du pilotage ne se cache en fin de compte que la vieille volonté de contrôle déjà familière depuis l'émergence des autres avatars de la démarche qualité.
Innovation DANS l'entreprise	Management de projet/création continue. <i>Installer l'innovation dans l'entreprise</i> peut créer de la valeur, mais « bien des acteurs s'y épuisent. » (229) L'entrepreneur qui doit bien finir par passer de l'exploration à l'exploitation se trouve ainsi pris entre des postures contradictoires :
Postures de l'entrepreneur-manager	« Le travail de création est un <i>art</i> qui pour simplifier, cultive surtout les valeurs de l'incertitude et de la liberté. À l'opposé, l'activité de production est une <i>responsabilité</i> , qui va pousser ceux qui l'exercent à chasser les aléas et à user autant que possible de solutions déjà éprouvées. » (230) Si les grands personnages fondateurs comme Ford ont su jouer sur les deux tableaux, l'organisation scientifique du travail des entreprises a cherché à différencier les rôles du créateur et du réalisateur en entreprise. L'innovation était le travail des bureaux d'étude et l'exploitation celui des managers. « Mais le paysage a encore bougé. » On observe une « extrême banalisation de la fonction d'innovation » à cause de « l'exacerbation de la concurrence ». (231)
Compétences standards et spécifiques situation	Pour réinstaller la capacité créative au cœur de l'entreprise », le modèle du management de projet » s'est imposé. (232) « [...] le projet s'applique à des actions complexes et « sur mesure » pour lesquelles il faut combiner des « compétences standard avec des prestations ajustées à des besoins singuliers. » (233) Pour cela on met en place un dispositif « ouvert ». Les activités générées rétroagissent sur l'entreprise et ses partenaires associés et modifient leur structure. Un chef de projet organise son équipe de projet et désactive l'organigramme habituel pour le temps du projet. Si les objectifs, échéances et l'allocation des moyens sont fixés par les managers supérieurs, l'équipe dispose d'une large marge de liberté pour parvenir aux résultats escomptés : « [...] le chef de projet et son équipe sont maîtres de la trajectoire qu'ils emprunteront pour accomplir leur tâche. » (235) Coopération entre professionnels de divers horizons et brassage des différents points de vue sont systématiques (conception intégrée) dans ces projets et doivent garantir la faisabilité et éviter des retours en arrière coûteux en temps et en moyens. Des compromis sont élaborés : tout ce qui est techniquement faisable n'est pas forcément dans l'intérêt du client qui reste la cible finale des productions du projet. Certaines solutions doivent se situer dans les limites économiques fixées d'emblée : c'est le <i>design to cost</i> .
Conséquences du management de projet	Les outils du management de projets : les plateaux, les logiciels et les normes. « Les plateaux sont espaces de rencontre équipés de salles et de bureaux modulables, de postes informatiques propres à l'échange d'informations et même de structures techniques [...] » (240) Fournisseurs et sous-traitants peuvent être associés au projet à certains moments.
Design to cost	La CAO (conception assistée par ordinateur) se sert de logiciels 3D et d'autres calculant les coûts et les risques.
Outils management de projets	Un organisme spécialisé, l'AFITEP a développé en 2002 une norme X50-115
CAO	

Initiative & contrainte	pour le management de projet avec une évaluation continue intégrée et des passages obligés communs à l'ensemble des projets.242-243).
Incertitude	"[...] le dispositif n'est pas du genre à secréter du confort. »(243) Il oblige à « jouer simultanément sur les registres opposés de l'initiative et de la contrainte. » Par ailleurs « on ne collabore pas à un projet de quelque portée sans s'exposer à des responsabilités et consentir à des risques. » (244) Le mode coopératif indispensable renforce l'incertitude. L'acquisition de compétences nouvelles de communication et de négociation s'avère indispensable. Aussi : la libre initiative est associée à la soumission et au contrôle par la direction. La forme favorable de leadership est <u>à la fois</u> « rationnelle-légale et charismatique. » (247) La tendance au contrôle cherche à imposer aux équipes de projet d'être transparentes à tout moment par l'imposition de normes.
Leadership	DS examine ensuite les cas des grandes et petites entreprises face au management de projet. Les petites semblent plus douées pour ce mode de fonctionnement. Mais certaines grandes le pratiquent avec succès (notamment des entreprises pharmaceutiques et informatiques p.ex.). L' <i>adhocratie</i> du fonctionnement en projets bouscule cependant les structures établies et paraît subversive à nombre d'employés à cause du renversement partiel des hiérarchies traditionnelles. Les effets de co-apprentissage et d'échange des savoirs au sein des projets sont forts, mais la souffrance au travail peut l'être également et n'est en général pas prise en charge.
Adhocratie	
Souffrance au travail	
RID	<p>« L'au-delà du projet. Vers l'installation de la création dans l'entreprise ? »</p>
Equipes chargées de recherche	<p>Les plateaux semblent « préfigurer des dispositifs nouveaux qui donneraient pour de bon une assise institutionnelle au projet [...] »(259) Il s'agirait de « confier les innovations de produits à des structures durables de gestion des connaissances : en l'occurrence , les équipes chargées de la recherche. » (259) « Les chercheurs devront [...] oeuvrer dans des programmes explicitement référés à l'offre de l'entreprise et à son évolution potentielle»(259) tout en travaillant étroitement avec de nombreux partenaires (fournisseurs, clients, autres laboratoires...). Le directeur d'innovation serait entre autres chargé de la capitalisation des savoirs et des contacts avec « d'autres mondes ». La R&D deviendrait <i>la RID : Recherche, Innovation & Développement</i>. (261) Ces « foyers d'innovation » seraient permanents et un autre pas sur le chemin de la recherche de la « meilleure alliance possible entre l'entreprise et l'entreprendre . »(263)</p>
Alliance entreprise & entreprendre	
TIC	<p>Le management des connaissances.</p>
Groupware	<p>Depuis le début des années 1990 nous assistons au développement exponentiel des TIC avec leur abondance de logiciels de partage et d'échange des savoirs. Le groupware (depuis le logiciel d'échange collaboratif de la firme LOTUS en 1989) en tant que support des communautés de pratique est devenu un atout incontestable pour nombre de projets d'innovation et de développement.</p>
Communauté de pratique	<p>Avec l'essor du <i>benchmarking</i> et de sa tendance imitative nous observons des formes d'innovation qui sont des transferts de « bonnes » pratiques entre contextes différents. Mais internet permet aussi de fonctionner en plateforme collaborative au service d'une <i>création originale</i> portée par des acteurs géographiquement et professionnellement assez éloignés. Cependant il y a des obstacles :</p> <ul style="list-style-type: none"> · ces échanges produisent beaucoup de <i>bruit</i>, · l'abondance des savoirs accessibles tend à occulter les vraies pépites

	<p>Qualité informations</p> <p>Middle manager</p> <p>Organisation hypertexte</p> <p>Progiciels ERP</p>	<p>de savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> il est difficile de juger de la <i>fiabilité des informations</i> et aussi rester conscient de leur validité peut-être restreinte parce qu'enracinées dans des contextes particuliers. (transférabilité) <p>Cependant, parmi les effets intéressants de cette nouvelle économie basée sur les connaissances est la valorisation du capital immatériel dans les entreprises, celle des méthodes coopératives et transversales aux organisations, institutions, frontières, métiers etc. <i>Le top down comme le bottom up perdent leur importance dans le management au profit de la médiation entre les niveaux par les middle managers qui instaurent un middle top-down</i> : « leur rôle est à la fois de traduire les consignes d'en haut en idées opératoires, et de donner toute sa mesure au savoir d'en bas qu'ils extirpent de son contexte singulier. » (270)</p> <p>Ouverte sur son environnement, la structure « hypertexte » ne s'interdit ni les redondances ni les ambiguïtés jusqu'à encourager les états de « chaos créatif ». (221). D'après Nonaka & Takeuchi (1995) l'important, c'est « de faire converger tous les savoirs disséminés du haut en bas des organisations. »(272)</p> <p>On observe que plus l'information doit être traitée et codifiée, plus on a besoin de logiciels sophistiqués. (284)</p> <p>Progiciels de gestion intégrée.</p> <p>Environ depuis l'an 2000 nombre de grandes entreprises s'équipent de progiciels ERP (entreprise resource planning) pour automatiser la gestion des procès. Une seule saisie (une commande p.ex.) déclenche simultanément tout ce qui est nécessaire pour l'exécuter (fournitures, production, facturation etc.). La rigidité de tels progiciels peut être un problème, en cas d'erreur p.ex. Aussi : ne rendra-t-elle pas le manager en grande partie superflu ? Conçues sur la base d'une idée mécaniste et purement rationnelle de l'organisation ces « machines de gestion » font peur. Faudra-t-il que l'entreprise s'adapte à l'outil (314) ou peut-elle se l'approprier et l'adapter finement à ses besoins ? DS se dit optimiste en mettant en avant que ce nouveau développement a ouvert un nouveau camp d'apprentissage organisationnel. (335-337)</p>
<p>Commentaire</p>	<p>Signification de l'évolution des modes de management</p> <p>Compétences du manager</p>	<p>DS précise toujours à quel moment historique et provoqué par quel problème ou quelle opportunité une nouvelle approche surgit dans l'entreprise. Il serait intéressant de se questionner sur la signification de l'ensemble de ces phénomènes, tenter de lire leur cohérence, leur succession. S'agit-il d'une course effrénée vers toujours plus de contrôle jusqu'à la gestion intégrée dont on peut se demander si elle ne tend pas à devenir totale, voire totalitaire ? DS prend également toujours en considération les enjeux et le vécu des acteurs dans l'entreprise changeante. L'ouverture des frontières de l'entreprise due à la nécessité de s'associer avec des partenaires, des sous-traitants voire des clients peut pousser à poser autrement <i>la question du sens</i> de l'activité économique. Comme inévitablement la vie économique influe très fortement sur toutes les questions de société, la place de l'économie dans la société globalisée doit être interrogée et discutée par tous les acteurs de cette société globale (comme le fait de façon très intéressante Comte-Sponville (2006) dans son ouvrage <i>Le Capitalisme est-il moral ?</i></p> <p>Lu sous l'angle des <i>compétences du manager</i>, l'ouvrage de DS confirme :</p> <ul style="list-style-type: none"> l'idée que bien souvent le manager, en plus des compétences spécifiques de gestionnaire et d'ingénieur, doit avoir des qualités humaines très variées et parfois opposées comme souplesse et adaptabilité d'une part et détermination et force de volonté d'autre part.

	Soft skills	<p>qu'en ce qui concerne les <i>soft skills</i>, il est essentiel qu'il développe <i>l'esprit d'initiative, des capacités relationnelles excellentes, une vaste culture générale</i> pour ne pas simplement subir le changement qu'il vit. et – oubliées dans la plupart des référentiels – il a intérêt de se travailler pour acquérir une pensée indépendante à la fois créatrice (imaginative), critique et complexe.</p>
Lire autour		<p>Boltanski L. & Chiapello È (1999), <i>Le Nouvel Esprit du capitalisme</i>. Paris : Galimard.</p> <p>Comte-Sponville (2006) <i>Le Capitalisme est-il moral ?</i> Paris : Fayard, Coll. Livre de poche.</p> <p>Donnadieu & Deninal (1993) <i>Classification, qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences</i>. Paris : : Éditions Liaisons.</p> <p>Garel G. (2003), <i>Le Management de projet</i>. Paris : La Découverte, Coll. Repères.</p> <p>Hatchuel A.&Le MassonP. & Weil B.(2002) Innovation, projet : des liens complexes. <i>La Cible, Revue du management de projet</i>. N°88, p.1-15.</p> <p>Lorino P.(2001) <i>Méthodes et pratiques de la performance.Le pilotage par les processus et les compétences</i>. Paris : Ed. d'organisation.</p> <p>Nonaka I. & Takeuchi I. (1995) <i>The Knowledge Creating Company</i>.New York : Oxford niversity Press.</p> <p>Reynaud J.-D. (1989) <i>Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale</i>. Paris : A.Colin (rééd. 1998).</p> <p>Veltz P. (2000) <i>Le nouveau monde industriel</i>. Paris : Gallimard, Coll. « Le débat. »</p> <p>Wenger E. (1998) <i>Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity</i>. New York : Cambridge University Press.</p> <p>Zarifian P. (2001) <i>Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions</i>. Paris : Éditions Liaisons.</p>