

L'ACTUALITE DE L'APPROCHE SOCIO-TECHNIQUE

« *Le produit du travail, c'est l'homme* » (Phil Herbst)

Denis REGNAUD

Derrière le constat d'une profonde modernisation des entreprises depuis les années 80, ne faut-il pas observer la persistance de modes de pensées traditionnels et de réflexes contreproductifs dans la façon dont on appréhende le fonctionnement humain et organisationnel des entreprises ?

Le prêt-à-porter d'une nouvelle pensée sur le management cache souvent une grande continuité de méthode, et le hiatus est parfois grand entre les orientations politiques exprimées et la réalité quotidienne de la gestion des hommes.

Mon expérience de consultant me conduit à penser que « la modernisation du social » est encore largement devant nous et qu'il est nécessaire d'opérer un changement de logique dans la conception du management pour être mieux à même de gérer conjointement les dynamiques d'implication des acteurs et de développement des performances ; ma réflexion a été confortée par la lecture d'auteurs tels que Edgar Morin et François Jullien, qui nous amènent à sortir de notre cadre de pensée traditionnel (voir encadrés).

Dans cette perspective, l'approche socio-technique s'est montrée très opératoire pour accroître l'efficience des processus d'activité au service des objectifs de l'entreprise : par-delà les modes de management, elle reste aujourd'hui une référence précieuse.

DERRIERE DES EVOLUTIONS CONSIDERABLES, DES CONSTANTES DE MANAGEMENT

Le recul sur quelque trente années d'activité de conseil et d'intervention au service de la modernisation des organisations, et l'observation des changements dans le fonctionnement des entreprises sur une longue période me conduisent à un constat en forme de contradiction : « tout change et rien ne change ! »

D'un côté, les entreprises d'hier n'ont rien à voir avec celles d'aujourd'hui, tant leur structure, leurs moyens d'action et leurs contraintes ont profondément évolué : qui se souvient des machines à écrire, et des carbones tachant les doigts ou de la référence fervente des Méthodes aux DMH¹ et à la pensée taylorienne, sans parler des largesses sur les repas d'affaires et du peu de souci des actionnaires ? L'informatisation, la rationalisation de la production, les regroupements ou fusions d'activités, le management de la qualité et l'EBITDA² sont passés par là : la pression du résultat à court terme et des objectifs financiers est maintenant une réalité pour tous les dirigeants.

Les entreprises seraient donc aujourd'hui beaucoup plus efficaces au plan économique que dans le passé, cette évolution touchant maintenant l'ensemble des activités de production ou de service, privées ou publiques. La « modernisation de l'État », et au-delà celle des collectivités, est largement engagée, avec un rôle de plus en plus important pour les gestionnaires.

Mais, d'un autre côté, c'est toujours le matériau humain qui est au cœur de la performance. Si le profil des salariés d'aujourd'hui

diffère sensiblement de celui d'hier par son niveau d'information et de formation, le problème du management est toujours le même : comment motiver le personnel, l'impliquer sur la marche de l'entreprise et ses résultats, tirer le meilleur parti des compétences de chacun et des technologies mises en place ? Pour chaque salarié, le besoin de relations, de considération, d'incitation, de progression est toujours là : en ce sens, les « fondamentaux du management » n'ont pas changé, mais le contexte de mise en œuvre est sensiblement différent au plan économique et technologique.

Comme nombre de dirigeants, nous pensons que prendre en compte le social et le développement des compétences comme une variable stratégique n'est pas un luxe, mais un levier incontournable de développement dans un contexte où l'activité de production est de plus en plus immatérielle.

Cela conduit à se poser la question suivante : l'exercice du management, et plus largement les politiques et les outils de GRH ont-ils suffisamment évolué en profondeur pour permettre une meilleure articulation entre l'économique, le technique et le social, condition déterminante du développement des entreprises ?

1 DMH : Dix Millième d'Heure

2 EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

L'approche Socio-Technique (AST)

Initiée par le Tavistock Institute dans les années 50, l'AST est une approche qui se veut opérationnelle pour régler les problèmes spécifiques sur le terrain.

Les premières interventions menées par les chercheurs (Glacier Metal, Mines de Durham), conduisent à mettre particulièrement l'accent sur les relations entre les dimensions technique et sociale de l'entreprise, et sur le non déterminisme technologique en matière de choix d'organisation.

La conceptualisation de l'AST repose sur la notion de système socio-technique ouvert, qui met en avant l'importance d'analyser les structures et les processus de l'entreprise dans leurs interrelations et de prendre en compte les besoins d'adaptation à l'environnement.

En pratique, cette approche servira de référence à un large mouvement de remise en question de l'organisation scientifique du travail (OST), principalement en Scandinavie.

Dans un contexte politique et social particulier, les accords sur la démocratie industrielle (1960) et sur la démocratie au travail (1963) en Norvège, ainsi que les travaux de E. Thorsrud, ouvriront la voie à de nombreuses expérimentations. Celles-ci ont conduit à développer le travail en équipes semi-autonomes et à remettre en question les principes de management, en s'appuyant sur la participation du personnel dans le fonctionnement de l'organisation.

Dans les années 70, sur une échelle encore plus large, la Suède sera un pays en pointe pour le développement de modes d'organisation laissant place à

l'autonomie et au travail d'équipe, avec Volvo comme entreprise emblématique ; le cas de l'usine de Kalmar a sans doute été le plus médiatisé de tous.

En France, à l'exception notable de BSN sous l'impulsion d'A. Riboud, le mouvement de remise en question de l'OST ne se développera que dans les années 80, dans le contexte de mutations technologiques.

Les principes de l'AST seront alors reconnus par un nombre croissant d'entreprises et de consultants ; au plan institutionnel, l'action de l'ANACT s'en inspirera largement.

Aujourd'hui, si les fondamentaux de l'AST restent les mêmes, sa pratique s'est transformée en laissant toute leur place aux multiples enjeux économiques et sociaux.

LE SOCIAL : DIMENSION STRATEGIQUE OU VARIABLE D'AJUSTEMENT ?

Qu'observons-nous sur la place des considérations humaines dans le fonctionnement des entreprises depuis les années 80 ?

Des évolutions majeures se sont produites :

- ◆ On est passé de « **l'administration du personnel** » à la « **gestion des ressources humaines** », même s'il reste encore beaucoup à faire sur ce plan.
- ◆ On favorise l'évolution, au moins dans le contenu des fonctions, du « **chef** » vers le « **manager** », avec ce que cela suppose de différent dans le mode de direction des hommes.
- ◆ **La fonction RH est plus souvent présente** dans les comités de direction et dans les comités exécutifs des grands groupes et impliquée dans les projets concernant toute l'entreprise.
- ◆ Dans un nombre croissant d'entreprises, on cherche à **mettre en cohérence la planification des actions RH** avec les perspectives d'activités et les évolutions d'organisation.
- ◆ Par ailleurs, la refonte des normes ISO version 2000 privilégie **une approche « processus » prenant mieux en compte la dimension RH** du fonctionnement de l'entreprise.

Mais, si ces avancées sont incontestables, bien que très inégales, il n'est pas rare d'observer des traits de fonctionnement contraires au déploiement d'une politique de développement des ressources humaines dans le cadre de la stratégie de l'entreprise.

Citons-en quelques-uns :

- ◆ **une réflexion stratégique construite par le top management opérationnel**, qui ne s'appuie pas sur la contribution d'autres collaborateurs, et n'intègre pas un ensemble de données ou de réflexions sur le personnel ; sa diffusion dans le corps social et son effet d'entraînement sont alors limités.
- ◆ **un management de projet centré sur les seules dimensions techniques et économiques**, confié à des spécialistes du sujet, qui ne cherchent pas à impliquer les futurs utilisateurs des réalisations et à prendre la mesure des aspects humains et organisationnels ; ceci conduit souvent à des performances en retrait de celles attendues ; la conduite du changement se réduit alors souvent à des actions de communication et de formation ayant pour fonction d'être le « chausse-pied » des solutions techniques retenues,

- ◆ **le développement de la précarisation comme système de management**, dans un contexte d'emploi dominé par la peur de perdre son travail, et ceci en contradiction avec des « valeurs » d'entreprise (implication, solidarité, esprit d'équipe...) affichées au plus haut niveau de la direction,
- ◆ **la distanciation et la perte de relations** entre le manager et ses collaborateurs, sous l'effet des réorganisations ou du manque de temps, et des échanges souvent limités aux seules questions techniques et opérationnelles, au détriment des considérations touchant à la gestion et à l'évolution des hommes,
- ◆ **la tendance à substituer les supports technologiques à la relation** : le management aux ratios via les tableaux de bord et l'usage des Intranet apportent un grand confort, puisqu'il n'y a plus à se confronter à la complexité du réel et aux personnes...
- ◆ **l'absence de lien entre la politique de formation et la réflexion sur l'évolution des organisations**, fruit du partage des rôles entre les fonctions opérationnelles et la fonction RH, et conduisant à des inadaptations en matière de développement des compétences et de parcours professionnels,
- ◆ **le recours aux solutions toutes faites** (outil, logiciel, méthode...) qui souvent ne traitent qu'un aspect des problèmes, mais permettent de faire l'économie d'une démarche de changement plus globale et impliquante pour l'encadrement.

Tout se passe donc comme si, en contrepoint d'une vision moderne du management souvent affichée, avec l'ambition de mieux intégrer la dimension humaine dans le fonctionnement, la référence effective dans la marche de l'entreprise était plus traditionnelle, avec ses cloisonnements et le primat du technique et de l'économique sur le social, souvent traité comme « une variable d'ajustement ». Mais, la réduction quantitative des emplois n'est-elle pas considérée en soi par l'environnement économique comme un signal de rigueur dans la gestion de la performance par les dirigeants ?

CHANGER LE PARADIGME DU MANAGEMENT

Il n'est pas besoin d'être devin pour voir que, pour relever les défis auxquels les entreprises et les sociétés humaines seront confrontées, il faudra tout à la fois mobiliser plus d'expertise et de spécialistes de différents domaines, mais aussi penser et déployer une organisation portée par des « généralistes », permettant d'articuler ces spécialités. Comment autrement éviter des dérives incontrôlées (« l'hubris » de l'expert tout-puissant) et prendre la mesure d'un ensemble d'enjeux à maîtriser conjointement dans une dynamique ouverte d'évolution ?

Nous faisons l'hypothèse que pour se développer dans un univers de plus en plus mouvant et interconnecté, l'entreprise de demain doit accroître fortement sa capacité à gérer de l'incertain et à mieux intégrer les différentes dimensions de la réalité de son environnement interne et externe.

En conséquence, pour développer la valeur de productions de plus en plus immatérielles, elle doit se doter d'une organisation capable d'adapter ses réponses aux besoins de son contexte (clients, concurrence, administration, environnement...) et de développer la responsabilisation et la réactivité de son personnel.

Cette perspective n'est plus compatible avec une vision de l'organisation où le tout est la somme des éléments, chaque

fonction visant des objectifs suivant sa seule rationalité, et où des procédures toujours plus précises encadrent l'activité ; elle n'est plus cohérente avec une conception d'un management hiérarchique des métiers et d'une définition figée du contenu des fonctions.

Il convient au contraire de développer une capacité « transversale » de mobilisation et de confrontation entre des métiers et des expériences diverses et de repenser les bases de notre façon de concevoir le management, principalement sur 2 plans complémentaires :

- ◆ « **Penser les interactions** » : comprendre que les relations entre les éléments sont plus importantes que la place de chacun d'eux et prendre la mesure de la complexité des situations,
- ◆ « **Transformer la conception des processus** » : ne pas décrire les objectifs et figer le séquencement, mais réunir les conditions d'un dynamisme d'action porteur de succès.

Ces orientations sont au cœur de l'approche socio-technique et de notre pratique d'accompagnement des changements.

Edgar Morin et la pensée complexe

Dans son « **Introduction à la pensée complexe** », l'auteur part d'un constat sur notre mode de pensée :

« La science classique avait rejeté l'accident, l'événement, l'aléa, l'individuel... Le système de pensée de l'Occident était fondé sur des entités closes comme substance, identité, causalité (linéaire), sujet, objet. Ces entités ne communiquaient pas entre elles, les oppositions provoquaient la répulsion ou l'annulation d'un concept par l'autre ; la réalité pouvait donc être cernée par des idées claires et distinctes ».

« Ce paradigme d'Occident... commande aussi le double aspect de la praxis occidentale : d'une part anthropocentrique, ethnocentrique, égocentrique dès qu'il s'agit du sujet,... et corrélativement manipulatrice,

glacée, 'objective' dès qu'il s'agit de l'objet... identification de la rationalisation avec l'efficacité, de l'efficacité avec les résultats comptabilisables... »

Constatant les limites de la science classique à expliquer les phénomènes dans l'infiniment petit ou la constitution de l'univers, « il a fallu ces dernières décennies pour que l'on se rende compte que le désordre et l'ordre, tout en étant ennemis l'un de l'autre, coopéraient d'une certaine façon pour organiser l'univers ».

On peut penser aux conflits sociaux, aux processus d'innovation ou à la gestion des aléas quand il souligne alors que « ...des phénomènes désordonnés sont nécessaires dans certaines conditions à la production de phénomènes organisés, lesquels contribuent à

l'accroissement de l'ordre ». Il faut donc dépasser la pensée simplifiante qui désintègre la complexité du réel : « l'acceptation de la complexité, c'est l'acceptation d'une contradiction et l'idée qu'on ne peut pas escamoter les contradictions dans une vision euphorique du monde ».

Mais, la pensée complexe n'est pas la rationalisation qui consiste « à vouloir enfermer la réalité dans un système cohérent... Nous ne pourrons jamais échapper à l'incertitude et avoir un savoir total : la totalité, c'est la non vérité... contre le délire de la cohérence absolue, la ressource est dans la rationalité autocritique et l'expérimentation ».

L'APPROCHE SOCIO-TECHNIQUE : PENSER LES INTERACTIONS

Combien de projets n'ont pas atteint leurs objectifs parce qu'on s'est rendu compte un peu tard que la réalité du fonctionnement ultérieur avait été mal anticipée, alors même qu'on avait « pensé à tout ? »

Combien de décisions n'ont pas été suivies d'effet, ou ont conduit à des effets pervers, par défaut de prise en compte de la complexité des situations et des stratégies d'action des acteurs impactés ?

Notre expérience quotidienne est que la réalité nous rattrape toujours et que ceci coûte cher en temps et en argent ; pour autant, la logique de prise de décision ou de conduite de changement reste trop souvent prisonnière du « on n'a pas le temps » et du « à chacun son métier ».

Ne sommes-nous pas à un moment où notre mode de pensée « cartésien », qui repose sur l'ordonnancement du temps et des éléments, et la réduction du complexe au simple, atteint ses limites ? Ne doit-il pas être remplacé par une pensée de type systémique, empruntant à la biologie, qui laisserait une place centrale aux interactions et à la gestion d'un « désordre créateur » permettant les régulations appropriées et l'émergence de réponses originales ?³

La pratique de l'approche socio-technique, telle que nous la mettons en œuvre, nous semble répondre à cette exigence d'une meilleure prise en compte de la complexité et de l'intelligence collective :

- ◆ Comprendre qu'**organiser, c'est mettre en relation** et non pas seulement classer ou ordonner : c'est cette capacité de relation qui permet de répondre de façon efficace et originale aux situations critiques ou imprévues,
- ◆ « **Concevoir en même temps le travail et l'outil** »⁴ : ne pas considérer que l'on traite d'abord de la technique avant de pouvoir parler du travail et de son organisation, mais considérer au contraire que les choix techniques sont ouverts et à mettre en cohérence avec la vision que l'on a du fonctionnement ultérieur d'une réalisation,

◆ **Décloisonner les métiers**, s'appuyer sur les compétences collectives et favoriser le travail « en transversal » entre les acteurs de niveaux de responsabilité et de spécialités différents, chaque fois que cela peut être utile à l'identification des enjeux d'un changement, la recherche d'une bonne façon de faire ou l'émergence de solutions nouvelles,

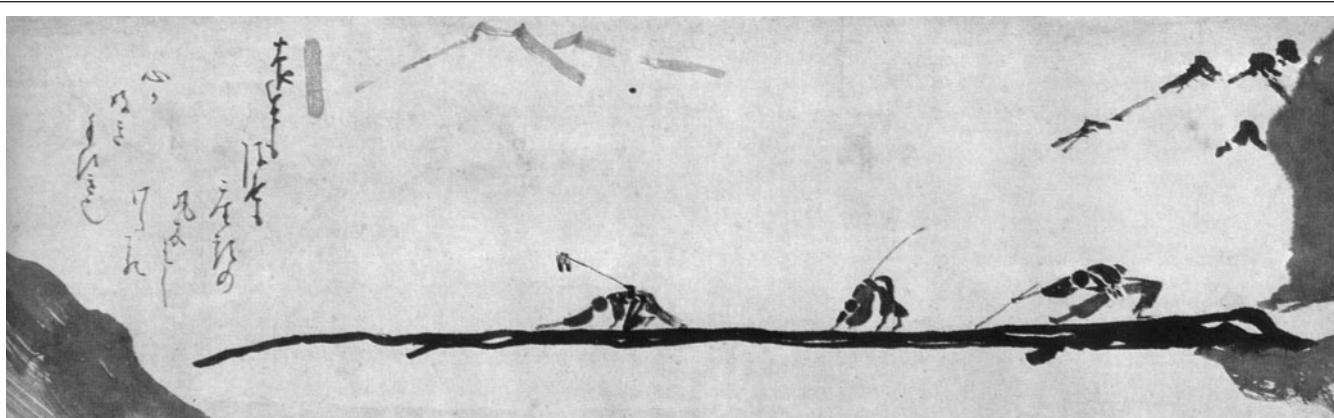
◆ **Développer l'accès à l'information dans et hors l'entreprise**, condition essentielle pour accroître l'autonomie et la réactivité dans les réponses à apporter, et éviter les lourdeurs du recours à une structure supérieure de responsabilité,

◆ Permettre une implication des acteurs dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise et une déclinaison sur leurs propres activités, pour donner à chacun plus de sens à son travail et à sa stratégie d'action à court terme.

Mettre en œuvre ces orientations dans la façon de concevoir l'organisation et la place des acteurs, peut sembler générer une complication inutile et de l'inefficacité par rapport à un mode de travail où chaque métier, ou niveau de responsabilité, traite seulement de sa partie et passe le relais au suivant. Au contraire, développer les relations permettant l'implication du personnel et l'exercice des compétences professionnelles, c'est permettre que la complexité du réel soit effectivement prise en compte et que les solutions à apporter soient plus pertinentes.

3 Nous sommes ici en plein accord avec la pensée d'Edgar MORIN, telle que présentée dans son « Introduction à la pensée complexe » ESF 1990 (cf encart page précédente)

4 Expression empruntée au rapport historique d'A. Riboud « Modernisation mode d'emploi » 1975



Les aveugles passant le pont (Hakuin).

L'APPROCHE SOCIO-TECHNIQUE : TRANSFORMER LA CONCEPTION DES PROCESSUS

A côté du « il faut faire simple », combien de fois n'entend-on pas « il faut agir » ? Certes..., mais l'activisme ne garantit pas le résultat et combien d'énergies mobilisées à grand renfort de discours volontaires se perdent dans un mouvement brouillon et mal régulé ?

Dans cette quête d'action, nous avons là encore un mode de pensée profondément ancré, propre à notre culture occidentale, qui met en avant le but à atteindre et son caractère idéal, l'action étant là pour le faire passer dans les faits.

Mais il ne suffit pas de décrire l'objectif pour qu'un processus de travail efficace se mette en place : nous rencontrons bon nombre de directions qui attachent une grande importance à la définition des objectifs des projets, mais se désintéressent du processus par lequel ils pourraient être atteints !

Là encore, ne faut-il pas changer de point de vue et considérer que la priorité est **non pas d'agir en direction d'un objectif, mais de transformer les conditions qui peuvent permettre à un résultat d'avvenir**?⁵ Notre mode de pensée pourrait utilement se nourrir de principes différents mettant en avant le processus plutôt que le résultat.

Dans cette perspective, les choix de démarche et d'organisation sont plus importants et agissants que la seule référence à un objectif donné. Ils sont au centre de notre pratique de l'approche socio-technique, de différentes façons :

- ◆ Identifier les compétences à impliquer sur une action ou un projet, leur type de contribution et les cadres de travail dans lesquels différentes rationalités peuvent s'exprimer, pour enrichir des idées de solutions et les objectifs à atteindre ; ne pas suivre une méthode toute faite mais s'en inspirer pour « reconstruire » une approche adaptée avec les acteurs impliqués,
- ◆ D'une façon plus générale, « **laisser du vide** » dans la façon de conduire les changements (objet non complètement fixé, étapes non figées avec possibilité de rétroaction, moyens ajustables suivant les enjeux...) pour permettre une pleine implication des acteurs et faire des projets des supports de développement des compétences,
- ◆ De même, **ne pas vouloir formaliser tous les process** et étendre sans fin le règne de la procédure⁶, au risque de rendre vaines les compétences professionnelles du personnel : c'est dans les vides de l'organisation (le « non organisé ») que peut s'exprimer le véritable professionnalisme source de motivation et d'innovation⁷,
- ◆ Clarifier et distinguer les rôles de maître d'ouvrage et de maître d'œuvre dans le management de projet, notions encore souvent mal comprises tant la confusion des rôles est fréquente et le rôle de pilotage d'ensemble déficitaire ; on évitera ainsi que le projet ne se réduise à la mise en place d'une solution

technique en perdant le sens de l'objectif recherché,

- ◆ Renouveler l'instrumentation de pilotage des activités (exploitation courante et projets), en sortant de logiques métiers trop étroites pour raisonner « processus orienté clients ou utilisateurs » et donner des points de repère sur les résultats produits pour l'ensemble des acteurs contributeurs à un même résultat,
- ◆ Accompagner les changements dans la durée, au-delà de recommandations de départ, avec ce que cela implique de gestion d'incertitudes et de support aux acteurs, en tenant toujours le cap d'une approche « globale et participative ».

Il peut être difficile pour un « technicien », sûr de ses solutions et de sa méthode de travail, d'admettre qu'il lui faut être partie prenante d'un processus plus large, mobilisant un ensemble de compétences et de fonctions, et donc porteur de questions imprévues et de « perte de temps ».

Notre expérience est qu'en prenant pleinement la mesure de l'importance des choix de démarche à mettre en œuvre dans la conduite d'un changement, avec ce que cela veut dire d'inattendu et de régulations, on est gagnant sur plusieurs tableaux :

- ◆ Au plan économique, le temps passé et le surcoût possible de l'implication de plus d'acteurs en amont est largement compensé par les gains de bon fonctionnement en aval, par le fait d'avoir pris la mesure d'un ensemble d'enjeux,
- ◆ Au plan technique, une participation élargie, en particulier des utilisateurs ou futurs exploitants, va nettement dans le sens de la pertinence et de la fiabilité des solutions mises en place,
- ◆ Au plan social, on favorise la compréhension du changement et on crée des situations motivantes pouvant permettre le développement des compétences et des relations dans l'entreprise.

5 Nous faisons ici référence aux travaux de François Jullien sur la conception chinoise de la stratégie et de la conduite du changement, in « Traité de l'efficacité » Ed.Grasset 1996 (cf encart page suivante).

6 L'évolution des normes ISO, qui sont passées de 20 procédures obligatoires à 6 (ISO 9000, version 2000) est intéressante de ce point de vue.

7 voir Norbert Alter in « La gestion du désordre » L'Harmattan 1999, et sa définition du professionnalisme comme « capacité à traiter des situations aléatoires en faisant appel à un savoir non formalisé ».

François Jullien : «Traité de l'efficacité»

Comme philosophe, il nous invite à penser l'efficacité en confrontant notre mode de pensée occidental aux subtilités de la pensée chinoise sur la stratégie.

La tradition européenne de l'efficacité nous vient des Grecs « pensant l'efficacité à partir de formes idéales édifiées comme modèle qu'on projetterait sur le monde et que la volonté se fixerait comme but à réaliser : cette tradition est celle du plan dressé d'avance et de l'héroïsme de l'action... , elle est celle du rapport théorie-pratique ».

« Or, voici que nous découvrons au plus loin, en Chine, une conception de l'efficacité qui apprend à laisser advenir l'effet ; non pas à le viser (directement), mais à l'impliquer comme conséquence... à le savoir résulter... Cette intelligence, qui ne passe pas par le rapport théorie-pratique, mais s'appuie sur la seule évolution des choses, nous l'appellerons stratégique ».

Cela conduit à distinguer l'action, qui imprègne notre vision du changement, de la transformation : « ...aussi, pour assurer son emprise sur le monde, le sage (comme le stratège) n'agit-il pas : il transforme, car, à la différence de l'action qui est nécessairement momentanée, la transformation s'étend dans la durée et c'est de cette continuité que vient l'effet ».

Le résultat obtenu, « l'effet », ne résulte pas d'une action volontariste : « le sage n'a pas à agir pour faire advenir. Le changement découle de lui-même, à titre de conséquence, par simple prolongement du processus sans qu'on ait à faire pression sur la situation... La

réalité est infléchie sans être forcée : elle ne saurait donc susciter de résistance ».

La conception chinoise nous invite aussi à repenser le rapport du vide au plein : « ce qui est plein n'a plus d'avenir, ne pouvant que déborder ; ce qui n'est pas plein reste tendu vers sa plénitude, et par là peut se renouveler ». Aussi, « au lieu de s'exercer en plein, l'efficacité, grâce au vide qu'elle contient, peut exercer son plein effet... Le vide est le fonds inépuisable d'effet ».

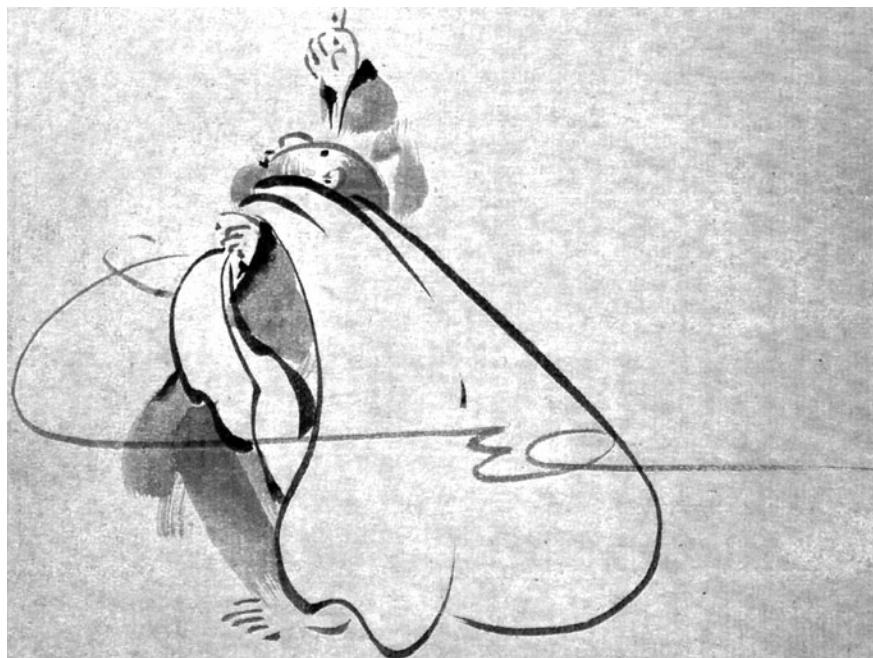
Cela interroge la place du règlement : « Le plein des règlements fait écran à l'essor spontané... toute codification n'étant qu'une réification du plein (qui) fait écran à l'initiative ».

Cette conception rejoint celle d'E. Morin sur la complexité du réel : « au lieu d'en rester aux aspects opposés des choses, telle que la conscience commune les conçoit, et de les tenir isolés, le sage sait

discerner leur interdépendance pour en profiter... cette interdépendance suffisant à promouvoir le réel, il se contente de la laisser opérer ».

Il souligne l'importance de penser le processus de changement : « Qui prétend obtenir directement ce qu'il veut fait barrage à la possibilité d'y arriver... ; ce qui se réalise effectivement ne peut être que de l'ordre de l'effet, et c'est toujours par un processus (transformant la situation) et non en fonction d'un but conduisant (directement) à l'action qu'on parvient à l'effet à titre de résultat ».

Au total, ce dont nous parle la pensée chinoise, « c'est moins d'efficacité que d'efficience... : à l'efficience revient la fluidité et la continuité du processus... Tandis que l'efficacité est localement directement perceptible dans son résultat, il est légitime que l'efficience passe inaperçue... elle devient elle-même le fonds des choses, d'où ne cesse de découler tout avènement ».



Hotei montrant la lune du doigt (Fugai).

DE L'EFFICIENCE A L'EFFICACITE

Des développements précédents, on peut déduire que l'approche socio-technique s'attache moins à l'atteinte d'un but particulier qu'à la transformation du fonctionnement de l'entreprise pour que celle-ci accroisse son aptitude à atteindre les objectifs qu'elle peut se fixer.

En ce sens son objet est d'abord centré sur l'accroissement de l'efficience⁸ des processus (exploitation et projets) en termes de capacité à prendre en compte de la complexité, et de fluidité dans le déroulement. Et, c'est cette « efficience » qui permet l'efficacité dans les meilleures conditions de mobilisation des compétences individuelles et collectives.

Dans notre pratique, chaque situation de changement est une opportunité de travailler sur le fond de l'articulation de l'économique, du technique et du social :

- ◆ La conduite d'un projet de système d'information est l'occasion de préciser le rôle du maître d'ouvrage et la contribution des futurs utilisateurs (les « maîtres d'usages »), ces acteurs étant le plus souvent dans une situation où les solutions sont apportées sur le seul point de vue des « informaticiens »; cela conduit souvent à réfléchir plus largement sur le pilotage des changements.
- ◆ L'harmonisation d'un système de classification conduit à structurer des orientations sur le développement des

organisations ; elle constitue une opportunité pour faire apparaître les filières d'évolution et donner une base pour situer les parcours d'évolution professionnelle.

- ◆ Une action de réorganisation d'un atelier ou d'un service est une entrée pour formaliser les processus clés de la production, les restructurer en cherchant à ouvrir des espaces de progression des compétences, et développer la cohésion des fonctions concernées sur la base d'indicateurs de pilotage au niveau de chacune des activités constitutives et du résultat final.
- ◆ Un investissement technologique amène à repenser des choix de solutions techniques au regard des choix d'organisation et en relation avec la politique de développement des compétences ; il constitue un cadre permettant de faire jouer de nouveaux rôles pour les personnels impliqués dans des phases d'étude ou d'implantation.

8 L'efficience étant entendue comme « la faculté de produire un effet » avec la meilleure économie de moyens.

AFFRONTER LES INCERTITUDES DE L'ENVIRONNEMENT

L'approche socio-technique invite donc à un renouvellement de notre vision du management et du fonctionnement humain et organisationnel des entreprises, en opérant un repositionnement du social par rapport à l'économique.

Il s'agit à la fois d'être mieux à même de gérer la complexité des situations dans une perspective d'anticipation et de développer le rôle des acteurs dans la marche de l'entreprise.

À un moment où les mutations économiques mondiales font craindre la tentation d'un repli sur des acquis du passé, avec le risque d'aggraver les tensions sociales, il est primordial de s'engager dans une voie laissant toutes ses chances à une dynamique de développement reposant sur l'investissement de chaque acteur, dans le cadre d'une organisation favorisant les interactions.

S'engager dans une démarche socio-technique de changement, qui vise à relier de façon cohérente un ensemble de dimensions et à faire travailler ensemble une diversité d'acteurs, ne va pas sans résistances : on peut estimer cela trop ambitieux, génératrice de questions nouvelles, ou conduisant chacun à sortir de son champ de compétences.

Mais, n'est-il pas nécessaire de développer une culture de la complexité et de la gestion de l'incertain, de laisser des espaces ouverts pour l'investissement des compétences, de favoriser les synergies et le dialogue entre métiers différents, pour affronter les vents turbulents de l'environnement en s'appuyant sur la motivation et l'implication de chacun ?