

LES DEFIS DES MANAGERS INTERMEDIAIRES A L'ERE DE L'ENTREPRISE DISTRIBUEE ET A L'EPREUVE DES RESEAUX

Paul GOSSET*, Guy LAURENCE**

Résumé. - Depuis les années 90, l'accélération de la mondialisation et l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC) ont remis en question les rôles et les fonctions des managers dans l'entreprise. Pour s'adapter et rester compétitive, l'entreprise a souvent été amenée à réaliser des actions de délocalisation, de décentralisation et de partenariats multiformes, tout en conservant une structure hiérarchisée. Cette situation a suscité de nouvelles formes de délégation de responsabilités et, notamment, un déplacement majeur du rôle d'encadrement vers celui de management. Le rôle du cadre devenu manager reste entouré sur le terrain d'un flou, en raison de la multiplicité des qualités et aptitudes attendues. Le manager, auquel nous nous intéresserons par la suite, est un manager polyvalent capable de diriger un projet et une équipe. Nous le désignons par l'expression de « manager intermédiaire » : intermédiaire entre deux paradigmes, intermédiaire dans une hiérarchie multidimensionnelle, intermédiaire entre différents continents... Face à l'accélération de la mondialisation, les circuits d'information et les relations hiérarchiques ont éclaté pour faire place à de nouveaux modes d'interaction, comme ceux qui s'établissent dans les processus d'innovation, de développement et de production orientés-client et les partenariats (co-conception, co-développement, supply-chains,...). Dans ce contexte, l'entreprise, qu'elle soit une grande organisation multinationale ou une PME insérée dans l'économie mondiale, évolue vers des modes de fonctionnement en réseaux internes et externes : c'est l'entreprise « distribuée » et communicante. Les interactions multiples et multiformes dans les

* Paul Gosset, Ingénieur ESE, Consultant en Ingénierie de la coopération.

** Guy Laurence, Docteur es-Sciences Physique, Consultant en relations humaines.

réseaux métiers traditionnels comme dans les nouveaux réseaux de compétences ou de communication ont bousculé les pouvoirs traditionnels et créé des opportunités inédites pour les initiatives individuelles et collectives, tout en provoquant des peurs et des inhibitions.

La mise en œuvre d'actions décentralisatrices, réalisées au coup par coup, a graduellement fait place à une adaptation organisationnelle permanente soutenue par la réactivité et l'innovation. Dans cette démarche d'adaptation, tous les acteurs, et particulièrement les managers intermédiaires, sont appelés à prendre part à un effort collectif d'anticipation, tant sur le plan organisationnel que technique. Solidaires de leur hiérarchie et de leurs équipes, les nouveaux managers intermédiaires interviennent à la fois, comme des gestionnaires locaux semi-autonomes et comme des animateurs d'équipes multidimensionnelles. Le rôle et le profil de ces nouveaux managers se précisent sur le terrain dans des situations souvent imprévues qui demandent des prises de conscience parfois difficiles, voire déstabilisantes. Les changements personnels et collectifs, indispensables pour consolider les niveaux d'autonomie et d'inventivité recherchés relèvent, le plus souvent, d'apprentissages en situation qui peuvent à leur tour bénéficier du soutien d'un accompagnement personnalisé de plus en plus souvent utilisé.

Mots-clés : Décentralisation, auto organisation, coopération, management, technologies de l'information et de la communication (TIC), économie mondiale, communication, créativité, coaching, communautés de pratique, entreprise distribuée, réseaux, équipes autonomes, entreprise fractale.

1. Introduction

Depuis les années 90, la réalité et le devenir des entreprises ont été marqués par deux phénomènes déterminants : d'une part, l'accélération continue de la mondialisation et d'autre part, l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC). La conjonction de ces deux facteurs a provoqué un changement structurel majeur qui impose aujourd'hui, aux différents acteurs socio-économiques, des comportements nouveaux faisant l'objet de réajustements permanents.

Le premier facteur, la mondialisation, se caractérise par un changement d'échelle des marchés : la majorité des produits industriels fait l'objet d'une consommation planétaire et les entreprises s'organisent en conséquence, accroissant leur taille, multipliant leurs implantations, développant des structures en réseaux et favorisant les zones de production les plus rentables. Ainsi, l'entreprise mondialisée diffuse d'abord des produits standardisés, puis progressivement

des produits et services adaptés aux besoins et usages régionaux spécifiques. Les conséquences de cette nouvelle logique se manifestent notamment par :

- des structures décentralisées et plus responsables, les « business units » qui rapprochent leurs collaborateurs des pôles de décision locaux, tout en les éloignant des centres de pouvoir corporate ;
- une compétition exacerbée, qui induit des décisions de management parfois brutales, un besoin impératif de flexibilité et une pression accrue exercée sur les salariés ;
- mais également un brassage de culture, qui ouvre de nouvelles opportunités, tant au plan individuel qu'au plan des organisations, particulièrement par le benchmarking.

Le second facteur de changement tient aux TIC symbolisées par l'Internet, incluant les intranets, e-technologies, e-business, e-procurement, etc.- et plus largement les technologies du virtuel. Ces technologies ayant déjà provoqué une première vague d'évolution des logiques industrielles et commerciales ainsi que des modes de travail, le temps et les distances ont été, par certains aspects, virtuellement abolis. L'omniprésence du traitement de l'information contribue de façon déterminante au développement des technologies quelle que soit leur nature, ainsi qu'à l'accélération de la productivité dans tous les domaines. Le déploiement des TIC participe à la croissance d'une économie de plus en plus fluide et dépendante de ses composantes virtuelles, il contribue de façon décisive à la mondialisation.

La dynamique, la complémentarité et la cohérence de ces facteurs de changement caractérisent « l'ère informationnelle¹ » et la « nouvelle économie ». Après les fonctions de la stratégie et de la gestion de la croissance externe, c'est maintenant l'entreprise toute entière qui doit assimiler cette logique nouvelle et s'y adapter, en tant qu'organisation complexe et tissu vivant. La remise en question des comportements de tous les acteurs marque, comme l'a souligné Michel Crozier², le passage du « temps des technocrates (ou celui) des solutions » au « temps (actuel) des problèmes » dans lequel « la valeur ajoutée est dans l'ouverture des problèmes et la prise de conscience des données ». Cette nouvelle situation appelle la participation de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ou du « plus grand nombre des participants » et cela implique qu'« apprentissage collectif et innovation passent au centre des préoccupations ». C'est dans cette perspective d'expérimentation et d'apprentissage que les

¹ L'ère informationnelle, un paradigme socio-économique proposé par Manuel Castells, dans son ouvrage « La société en réseaux - L'ère de l'information », Fayard 1998.

² Voir « L'entreprise à l'écoute – Apprendre le management post-industriel », Inter éditions, 1989.

« managers intermédiaires », interfaces entre le « top-management » et l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, ont un rôle nouveau et spécifique à jouer.

A partir de cas pratiques et d'enquêtes, nous approcherons les rôles et défis, qui sont assignés au cadre devenu « nouveau manager³ » dans le paradigme de l'ère informationnelle et le contexte de la nouvelle économie. Nous analyserons, en particulier, les conséquences et les implications de la décentralisation et de la mise en réseaux internes et externes de l'entreprise distribuée⁴ sur les fonctions des nouveaux managers intermédiaires. Des pratiques exemplaires permettront de préciser le positionnement de ces managers en réponse au besoin d'autonomie croissante, ainsi que les impératifs d'apprentissage collectif et d'innovation au quotidien qui en découlent. Dans un contexte de changements personnels et collectifs réclamant une évolution quasi-permanente des aptitudes, des démarches d'accompagnement éclairées peuvent s'avérer indispensables. En complément des formations traditionnelles et dans un double objectif d'amélioration des performances et d'approfondissement de la finalité de l'action, les démarches d'accompagnement et de coaching ont certainement une place importante à prendre.

2. Le positionnement des managers intermédiaires

Les « managers intermédiaires » constituent une population qui se caractérise par un positionnement hiérarchique intermédiaire et délicat entre « la direction » et les collaborateurs de l'entreprise. Ces managers assurent un double rôle d'interface et participent à une chaîne de délégation de pouvoirs de plus en plus complexe. Ce sont notamment, en fabrication, les contremaîtres et chefs d'équipes et dans les services, les responsables-métiers, les gestionnaires de ressources, les chefs de groupe, etc. Ce sont également des responsables d'objectifs plus larges et macro-économiques, tels les responsables d'affaires, les directeurs de projet et les chefs de produit, qui participent à la cohérence et à la continuité des décisions opérationnelles et qui assument quotidiennement les compromis nécessaires à l'accomplissement des activités.

Leur rôle évolue sous l'effet des décentralisations, des changements de structures et des pratiques managériales, comme les structures matricielles multidimensionnelles et la généralisation du management par projets. Ces changements créent un contexte favorable pour

³ Le profil des « nouveaux managers » assumant à la fois un rôle de gestionnaire local et d'animateur associé à une dynamique renouvelée des équipes décentralisées a été analysé par Marie Buscatto dans « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire » - la Revue Française de Sociologie 43-1, 2002.

⁴ Nous considérons ici aussi bien les réseaux internes, au travers desquels les différents services échangent comme des entités semi autonomes situées sur un même plan, que les réseaux externes qui représentent les liens que l'entreprise tisse avec d'autres entreprises ou institutions pour innover, produire, vendre...

inventer et expérimenter sur le terrain les nouvelles fonctions des managers intermédiaires, qui font le plus souvent appel aux initiatives techniques et managériales permanentes, tout en restant encore marquées par les pratiques héritées des états antérieurs de l'organisation. Un nouveau statut est en train de se composer pour tenir compte des adaptations nécessaires.

2.1. *Emergence d'un nouveau manager intermédiaire*

L'expression de « managers intermédiaires » s'inscrit à la fois comme continuité et rupture avec celle de cadre : en continuité dans le sens où il s'agit toujours d'une population distincte de celle qui est directement en charge de la réalisation concrète et immédiate des produits et services, et en rupture dans le sens où cette population n'a plus la responsabilité directe et exclusive de celle-ci, mais plutôt du management des projets et de l'architecture des réseaux communicationnels et relationnels complexes, que ces projets nécessitent.

Dans l'entreprise des « Trente glorieuses », aux « structures encore peu élaborées et informelles⁵ », la direction accordait au cadre, dont le statut était particulièrement envié, un rôle d'intermédiation déterminant et une vraie délégation de responsabilités. Une « relation directe et confiante » existait entre le cadre et la direction.

Puis, dans la période de décentralisation et de « rationalisation de la gestion » qui a débuté au début des années 1980, les cadres ont connu une pression accrue en termes de performances, de conditions de travail et d'exigences de reporting. Tandis que leur degré d'autonomie se réduisait, ils ont progressivement perdu la relation directe et ouverte avec la direction, ainsi qu'une part notable du prestige qui l'accompagnait.

Aujourd'hui, à l'ère de la régulation par le marché et par l'actionnariat, le cadre ou manager intermédiaire semble être, et semble se sentir de moins en moins impliqué dans les mécanismes décisionnels, alors qu'il est soumis à un stress accru. Il perçoit de plus en plus mal sa mission ; on évoque souvent à cet égard le « désenchantement des cadres ».

Pourtant en contraste avec ce qui apparaît comme une forme de désarroi des managers intermédiaires, la logique actuelle de rationalisation des organisations modernes, articulées autour de la qualité de service au client et de la décentralisation, réclame des managers « re-motivés » capables de relever les défis de la mondialisation. C'est ainsi que le P.D.G de Renault, Carlos Ghosn, a récemment lancé un appel « au dépassement de nos frontières⁶ » en évoquant les opportunités qu'apporte l'ouverture d'une mondialisation dynamique : « la transversalité

⁵ Voir François Dupuy, « La fatigue des élites – Le capitalisme et ses cadres », La République des Idées, Seuil, 2005.

⁶ « Dépassons nos frontières », un article de Carlos Ghosn, paru dans Le Monde du 24/03/2005.

renvoie à la vision d'une société moins verticale et hiérarchisée, plus horizontale et réticulaire. Une société où la distance diminue entre ceux qui décident et ceux qui exécutent ». Carlos Ghosn en appelle à une société fondée sur une autonomie qui se développe pas à pas : « un moyen puissant d'implication, de motivation et donc de performance ». L'adaptation de l'entreprise à ses défis actuels passera par la réduction et la maîtrise du décalage entre le besoin d'une nouvelle dynamique des managers et le désarroi trop souvent observé de ceux-ci.

Distingué pour sa capacité à gérer les adaptations, le « nouveau manager » a pour mission première de faciliter celles de son équipe et de ses membres, en les aidant à intérioriser les changements de l'entreprise et de son environnement. Il contribue ainsi à positionner son équipe par rapport à ses interlocuteurs et partenaires qui, vis-à-vis d'elle, ont soit un rôle de client, de fournisseur ou de soutien et anticipe en conséquence l'apprentissage des nouvelles compétences nécessaires pour son équipe.

Dans les organisations centralisées, le rôle des managers se limitait aux fonctions dites de « contrôle » - contrôle des flux, stocks, coûts, délais, et gestion locale de personnel. Dans une organisation réactive et décentralisée, l'équipe et son manager se voient dotés de fonctions nouvelles dites de « régulation autonome⁷ » qui portent, suivant les cas, sur l'amélioration locale des processus et des outils correspondants, la gestion de la qualité, l'évolution des règles de partage des tâches, l'évolution des pratiques de communication et les interrelations avec les autres équipes, la gestion locale des formations, etc.

Pour assumer les responsabilités liées à ses nouvelles attributions autonomes, le nouveau manager est amené à jouer simultanément un rôle d'animateur d'équipe et de gestionnaire local. Idéalement, il est à la fois le leader, qui montre le chemin à suivre, qui rassure et gère, mais également l'animateur, en permanence à l'écoute de son équipe, capable de saisir les suggestions de ses subordonnés afin d'en dégager des synthèses collectivement partagées. Certains managers pourront être amenés à assumer des fonctions de coaching.

2.2 Diversité des comportements vis à vis des technologies de l'information et de la communication

Le monde de l'entreprise faisant écho à celui de la société dans lequel il s'insère, il est utile d'introduire brièvement les récents travaux de Dominique Wolton⁸ sur les enjeux de la communication et les interactions entre ces deux mondes. Comme souvent constaté, tant au

⁷ Fonctions de régulation autonomes selon le concept proposé par Marie Buscatto dans son article cité ci-dessus, « Des managers à la marge » : des fonctions qui participent au développement local de nouveaux degrés d'autonomie.

⁸ Directeur de Recherche au CNRS.

niveau de la communication de masse que de la communication individuelle, le progrès technique n'entraîne pas nécessairement un progrès de la performance communicationnelle. Internet se présente en général comme un espace de communication alors que, pour lui, il est le plus souvent un espace d'expression et, surtout, un « marché de l'information. » Les réticences fréquemment opposées aux TIC sont à rapprocher des modalités de communication des hommes entre eux et à la manière dont une société organise ses relations collectives. C'est donc au niveau de l'intercommunication qui touche « aux infrastructures mentales des individus et des collectivités⁹», qu'une concertation préalable aux évolutions organisationnelles de la communication s'impose en prenant en compte la spécificité de chaque situation.

Face aux nouveaux rapports communication-société, Dominique Wolton retient quatre grandes attitudes :

- les « thuriféraires » qui attendent tout de la technique et pensent que « le relationnel et l'interactivité sont les clés uniques du progrès »,
- les « critiques » qui s'opposent aux thuriféraires et plus précisément aux dérives commerciales des industries de la communication,
- les « empiristes-critiques » qui défendent les valeurs de la communication et souhaitent des contrôles démocratiques,
- les « nihilistes » qui, le plus souvent appartenant aux élites, veulent élever un rempart culturel contre la prééminence des techniques.

Ces attitudes se retrouvent naturellement dans la société-entreprise, et les leaders et les managers se doivent d'en tenir compte pour favoriser les conduites les plus adaptées et les plus réalistes : celles qui soutiennent une fluidité relationnelle à la fois économiquement efficace et humainement satisfaisante.

Pour comprendre comment les managers intermédiaires de l'entreprise appréhendent la « révolution » de la communication et analyser leurs réactions vis-à-vis des TIC, nous avons effectué une enquête qualitative¹⁰ dans les secteurs de l'industrie (biens d'équipements électriques, automobile¹¹) et des services¹² qui porte à la fois sur l'impact des TIC, les pratiques

⁹ Voir Dominique Wolton, « La communication, un enjeu scientifique et politique majeur du XXI^{ème} siècle », dans *Sociologie de la communication, Année sociologique*, vol. 51-2, 2001.

¹⁰ Notre enquête qualitative s'est inscrite dans une logique de signification et les entretiens, d'environ une heure trente, se sont déroulés de manière aussi peu directive que possible.

¹¹ Schneider Electric Industries, Renault.

¹² ADEPA, réseau de conseil et de services aux PME.

de communication et les modes de coopération. Les résultats en sont brièvement présentés sous forme d'une classification des attitudes et comportements rencontrés.

Tout d'abord, mentionnons les inconditionnels des TIC. Pour eux il n'y a aucune barrière ni limitation réelle à l'application de ces technologies ; elles permettent une « libération » qu'il convient d'exploiter le plus largement possible. Parmi ces « pro-tic » ou plus simplement ces « pro » nous distinguerons :

- les « individualistes » qui, par le moyen de l'Internet, visent en priorité davantage d'autonomie et de liberté personnelle,
- les « collaboratifs¹³ » qui, ayant acquis une pratique confirmée des coopérations transversales ou multiculturelles, agissent comme leader des changements que dynamisent l'échange et les interrelations,
- les « bâtisseurs¹⁴ » qui, le plus souvent en tant que conseillers, participent à la « révolution post-industrielle » pour lui apporter du sens et proposer des orientations, notamment dans les domaines économique, social et culturel.

Ensuite, nous trouvons des observateurs dont la prudence dans l'engagement est soit de nature pragmatique, soit de nature défensive. Nous les nommerons « réservés » et distinguerons parmi eux :

- les « pragmatiques¹⁵ » qui, bien que plutôt favorables, proposent des amendements aux pratiques courantes du management de projet et des modes de reporting, pour mieux imbriquer les faits techniques et les indicateurs de gestion,
- les « défensifs¹⁶ » qui, se fondant sur les valeurs de communautés de compétences et d'autres courants de solidarité dans l'entreprise, se défient des évolutions insuffisamment préparées et réclament le droit d'en débattre.

« Pro » et « réservés » reconnaissent un certain nombre de vertus aux TIC, mais placés dans des situations différentes, ils n'en voient pas l'application dans les mêmes conditions. Par contre, il y a des opposants actifs. Prêts à déployer des efforts significatifs pour ralentir, à chaque

¹³ Les collaboratifs ont souvent puisé leur expérience dans les nouvelles activités de service, où l'esprit de collaboration, voire d'intelligence collective, est plus développé que dans les activités de production.

¹⁴ Les bâtisseurs sont en général des experts, des professeurs ... Ils conseillent l'entreprise et souvent participent à des groupes interdisciplinaires de réflexion prospective.

¹⁵ Les pragmatiques sont souvent des ingénieurs, par exemple des chefs de projet. Ils se distinguent des « pro-TIC » car en général, ils veulent être partie prenante dans l'élaboration des adaptations organisationnelles et ne pas subir sans débat le diktat des gestionnaires.

¹⁶ Les défensifs sont souvent des responsables métier.

fois que c'est possible, non pas la technologie en elle-même car elle avance imperturbablement, mais les réformes des pratiques managériales associées à l'évolution des TIC. Nous les nommerons : les « critiques ». Leurs arguments, même lorsqu'ils paraissent dépassés, sont à prendre en considération, car ils mettent souvent en évidence les erreurs liées à des actions insuffisamment concertées. C'est parmi eux que l'on trouve les défenseurs d'une « vraie communication » inter-personnelle et d'espaces de dialogue au sein des organisations.

La diversité des attitudes et comportements observés à l'égard des TIC, ainsi que les différents points de vue en matière de coopération, s'expliquent par la variété des expériences vécues. Les collaboratifs ont souvent bâti leur expérience dans des activités gérées de façon virtuelle, distribuée et autonome, par exemple dans des activités de services et de mise en relation¹⁷, tandis que les pragmatiques sont plutôt issus d'entités marquées par des schémas et des pratiques plus traditionnelles. Cependant, dans tous les cas, on ressent un intérêt effectivement partagé pour davantage de décentralisation et d'autonomie. De fait, au sein des projets, on recueille des demandes clairement formulées pour plus de souplesse et de responsabilités distribuées. En quelque sorte, les micro-structures projet favorisent l'émergence de managers d'un nouveau style prêts à prendre des initiatives en matière de communication et de coopération, tandis que hors de ces micro-structures, ils préfèrent encore rester dans une prudente expectative.

Pour gérer l'évolution de l'organisation locale et en particulier les nouvelles dimensions de la communication entre les personnes et les équipes, le manager intermédiaire sera amené à tirer parti d'une part, des capacités des TIC en matière de construction, de partage des connaissances et d'irrigation des réseaux de communication qui le concernent et d'autre part, de la richesse et de la complexité des attitudes et comportements multiples de ses collaborateurs, tout en intégrant leurs attentes.

3. Le renforcement des pratiques d'autonomie et de coopération dans l'entreprise distribuée

L'entreprise distribuée et communicante s'est progressivement imposée dans la plupart des secteurs de l'industrie et des services. Nous présentons ici quatre études de cas qui illustrent l'évolution des pratiques depuis l'expérience initiale de « l'entreprise fractale » trop restée en contexte mono-culturel européen jusqu'aux pratiques actuelles des entreprises mondialisées.

¹⁷ Mise en relation ou « brokering », activités qui se sont développées grâce aux TIC et aux réseaux, notamment dans le commerce des biens immatériels (finance, intelligence économique,...).

Ces études de cas illustrent la percée et le déploiement des pratiques d'autonomie et de coopération dans l'entreprise distribuée. Elles portent sur :

- le management des « équipes autonomes » et de « l'entreprise fractale » ;
- le management concerté ou « collectif » ;
- le management de la recherche dans le secteur automobile : une approche « plus collective » ;
- le management du développement industriel coopératif d'équipements.

Il apparaît, au fil de ces cas, que les entreprises distribuées demandent aux managers intermédiaires une nouvelle capacité d'adaptation dont le modèle de l'entreprise fractale offre une anticipation parmi d'autres possibles. Les managers intermédiaires deviennent de fait les chevilles ouvrières des changements majeurs en cours.

3.1. *De l'organisation en équipes autonomes au modèle allemand de « l'entreprise fractale »*

Depuis une quinzaine d'années, sont apparues face aux enjeux de la globalisation et à l'initiative de conseils en management¹⁸, des structures organisées sur la base d'« équipes autonomes ». L'organisation en équipes autonomes (ou localement autonomes) s'est principalement développée en France dans les activités de production (le plus souvent d'assemblage), de maintenance et de logistique des secteurs de l'automobile, de l'agroalimentaire, de la pharmacie, de l'énergie, etc. pour répondre aux besoins d'adaptabilité accrue des entreprises. Les avancées des équipes autonomes soutenues par le développement de la coopération, de la motivation¹⁹ et de la créativité ont permis :

- par la décentralisation, l'amélioration continue des processus et par là même, la qualité des produits et services,
- par la réduction des niveaux hiérarchiques effectifs, un fonctionnement en réseaux efficace, une agilité et une réactivité accrue,

¹⁸ Proconseil, cabinet de conseil en management, constitué d'un réseau de spécialistes du management, en a été le promoteur depuis 1984.

¹⁹ Michel Berry, membre du Conseil général des Mines et Directeur de Recherche au CNRS, dans son article « L'ouvrier enthousiaste », associe les progrès essentiels de la motivation à l'organisation en équipes et à la simplification des lignes hiérarchiques. Il souligne que : « la réussite en affaires exige, d'un point de vue commercial, d'être résolument mondial, mais du point de vue de la fabrication, de tenir le plus grand compte des sources d'enthousiasme, par nature locales ».

- par le développement de coopérations responsables avec les équipes en amont et en aval, l'amélioration de la gestion des flux et des ordonnancements,
- par la rencontre des intérêts généraux et des besoins individuels, une meilleure satisfaction des attentes de l'entreprise, ainsi que de ses collaborateurs et de ses clients.

Des Grandes Entreprises comme Danone ont intégré cette approche dans leur plan d'amélioration globale de l'entreprise en l'orientant à la fois vers l'intérieur pour des enjeux de performance, et vers l'extérieur pour la satisfaction des clients, le déploiement et l'évaluation des nouveaux services.

Parallèlement, le modèle de « l'entreprise fractale²⁰ » est apparu pendant la même période à l'initiative des Fraunhofers et à destination des grandes PME allemandes. Il s'agit, ici en quelque sorte, de la mise en réseaux d'équipes localement autonomes en vue de re-dynamiser l'entreprise. Ce modèle repose sur une segmentation de l'organisation en entités élémentaires qui fonctionnent en interaction et respectent un principe d'« homologie ». Leurs caractéristiques, objectifs, moyens et compétences sont adaptés à leurs tailles, tout en restant à l'image de l'entreprise. Ainsi, quand on observe de près une petite entité, on y retrouve les mêmes aptitudes que dans une grande : il n'y a pas de sous-entité et chaque entité se présente et fonctionne comme une entreprise à part entière. L'entreprise fractale est ainsi composée d'entités locales (ou fractales), libres d'organiser leurs tâches et de délivrer leurs produits et services de façon autonome. Les entités locales décident de leur réponse et de leur adaptation à leur environnement interne et externe ; partageant un objectif commun, elles se coordonnent entre elles selon des relations d'échange de type client-fournisseur. Les interactions transverses se substituent aux systèmes centralisés de planification habituels et réalisent au niveau des activités l'équivalent d'un ordonnancement à la fois robuste et réactif. Un système d'information distribué, qui permet un suivi des réalisations, contribue à la réactivité. Le management corporate, comme les différents niveaux de la hiérarchie, respecte au mieux le principe de subsidiarité et les responsabilités sont effectivement déléguées au niveau adéquat. Les rapports hiérarchiques s'organisent sur un mode « objectif/résultat » et l'on pourrait ainsi parler d'une hiérarchie fonctionnellement distribuée. La finalité du modèle est, somme toute, d'apprendre aux collaborateurs les mécanismes de l'entreprise et de faciliter l'émergence de « managers-entrepreneurs ».

²⁰ Un modèle de référence proposé par le professeur H.J. Warnecke, dans son ouvrage « The Fractal Company », Springer Verlag, 1993.

De nombreuses entreprises allemandes de taille moyenne ont adopté ce modèle. L'entreprise européenne mondialisée et particulièrement innovante, Mettler Toledo²¹, spécialisée dans l'instrumentation a pu renforcer l'innovation, diminuer le « time to market » et rendre les liaisons entre recherche, développement et production plus fluides et efficaces en appliquant de manière exemplaire le modèle de « l'entreprise fractale ».

Ce modèle n'a cependant pas connu le succès auquel il était promis hors de ses frontières ; nous voyons à cela une raison majeure. Les initiateurs de ce modèle, avec H.J. Warnecke, ont eu une vision anticipatrice du besoin de nouvelles cultures d'entreprise fondées sur des principes d'auto organisation qui concilient les tendances de la dérégulation de l'économie mondiale et les besoins humains actuels. Pour cela, ils ont suscité « des entreprises dans l'entreprise, mais également des nouveaux entrepreneurs pour les piloter ». Par contre, l'implémentation de leur vision a été essentiellement restreinte à un cercle relativement réduit de moyennes entreprises allemandes et cette situation n'a pas permis de faire évoluer ce modèle prometteur, dans un espace expérimental suffisamment large, pour favoriser les hybridations nécessaires avec les architectures d'entreprises distribuées en réseau. En bref, les différentes formes d'organisations autonomes contribuent à :

- l'émergence d'un système organisationnel qui, en libérant les forces vives du noyau productif de l'entreprise, favorise l'amélioration continue des processus et ouvre de nouvelles voies aux coopérations et par-delà à la créativité et à l'innovation ;
- la combinaison efficiente des différentes activités en réduisant les cloisonnements ;
- une réactivité accrue liée à la responsabilisation et à l'engagement des acteurs ;
- l'amélioration des performances économiques et l'adaptabilité des entreprises.

3.2. *Management concerté ou « collectif » dans une activité de service*

Qu'entend-on par « management collectif » et « intelligence collective » ? Une brève description d'une société californienne reconnue pour son management collectif²² exemplaire, apporte ici des éléments de réponse et matière à réflexion pour initier des démarches semblables.

²¹ Mettler Toledo, entreprise d'origine suisse, (1,2 milliard de dollars pour 8000 salariés) est une entreprise mondialisée spécialisée dans la mesure de précision.

²² D'après l'article d'Olivier Zara, Président fondateur d'Axiopole Berkeley, « Collaboration et intelligence collective » qui présente le management « exemplaire » de WDHB Consulting group. Revue Business Digest, Avril 2004.

Cette société²³, typique de la nouvelle économie, et pour qui l'intelligence collective joue un rôle primordial, organise pour les top-managers d'entreprises en majorité européennes des « Learning expeditions » (ou découverte collective d'idées et de partenaires dans les régions phare du développement économique et de l'innovation aux Etats Unis et en Asie) ainsi que des prestations spécifiques comme la constitution de « think tanks », le renforcement du sentiment d'appartenance ou la stimulation de l'innovation. C'est une entreprise internationale et multiculturelle qui, tirée par les exigences de qualité de son marché, a développé un management innovant. Son « management collectif » favorise la collaboration par une culture du leadership partagé qu'illustrent différents aspects du quotidien, comme la disposition ouverte des bureaux, un intranet ergonomique et fonctionnel qui supporte les échanges entre les personnes, des formations spécifiques, etc. Cet intranet comprend une aide à la réflexion collective, au management d'équipe et un module spécifiquement dédié au coaching collectif ; ces différents éléments sont en permanence disponibles en ligne. Chacun s'évalue ainsi régulièrement par rapport au référentiel de bonnes pratiques de l'entreprise où figurent en priorité : « savoir motiver », « conduire le changement », « gérer un conflit ». Chaque collaborateur ou manager, expert interne ou externe, peut donner son avis sur l'activité, que cela concerne la veille stratégique, la mise en œuvre des contenus de formation ou le conseil. Ces échanges, qui contribuent à développer la confiance et consolident le consensus, visent également à reconnaître au plus tôt les sources de divergence pour les comprendre et en tirer parti.

Des réunions de coaching collectif, véritables séances de partage démocratiquement organisées, permettent de « libérer la parole » et d'évaluer les pratiques face aux problèmes rencontrés. Aucun dysfonctionnement ne peut ainsi rester latent trop longtemps. De fait, les solutions retenues, qu'elles concernent l'offre de service ou le management interne, émergent toutes de la réflexion collective.

En outre, un « contrat collaboratif » engage chacun, qu'il soit dirigeant, manager ou collaborateur. Conçu pour donner un corps social à l'entreprise, il formalise les principes de collaboration adoptés tout en développant le sentiment d'appartenance. Co-construit par les salariés et les différentes parties prenantes de l'entreprise, il clarifie les attentes réciproques et constitue une part significative du patrimoine culturel de l'entreprise. Schématiquement, il exprime les valeurs et les principes d'action qui animent le groupe. Il comprend notamment :

²³ WDHB Consulting Group est une entreprise californienne leader sur le marché de la veille et de la mise en relation ; une des plus fortes croissances de son secteur dans les 5 dernières années.

- le postulat de base du fonctionnement collectif de l'entreprise : « j'accepte que mes idées soient évaluées et transformées...par l'entreprise. »,
- les règles permettant d'articuler les responsabilités et les moyens des niveaux individuel, collégial, collectif,
- les modalités d'évaluation des salariés.

Ce contrat installe concrètement et institutionnalise la coopération dans les pratiques du management de l'entreprise.

Les principes du management collectif sont adaptables à de nombreux secteurs d'activité. Il concerne plus particulièrement les activités où la création de valeur, la variété et la qualité dépendent des valeurs immatérielles – compétences, savoir, savoir-faire, savoir être - et de la coopération volontaire des acteurs économiques (salariés, associés, clients et actionnaires). L'exemple cité montre un potentiel souvent insoupçonné d'inventivité organisationnelle, de créativité et de motivation collective. Comment tirer parti de ce potentiel latent et comment créer les conditions pour initier une démarche d'intelligence collective ? En bref, les pré-requis que nous avons identifié pour engager un tel processus sont :

- privilégier le principe du management par « objectifs et contraintes », au lieu de celui basé sur les procédures ; abandonner les contrôles devenus inutiles pour « ouvrir » l'organisation aux initiatives individuelles et aux réflexions partagées ;
- développer des îlots d'autonomie, comme ceux qu'engendre naturellement le management par projets, véritables lieux d'apprentissage des comportements de l'intelligence collective ;
- favoriser une culture du partage des connaissances et des savoir-faire, en encourageant le développement de liens transversaux comme ceux qui s'établissent dans les « communautés de métier » ou les « communautés de pratique²⁴ » ;
- pratiquer les réunions de concertation collective²⁵ ;

²⁴ Une communauté de pratique est un groupe de professionnels qui partage des connaissances, crée des pratiques communes, enrichit ses savoir-faire sur un domaine d'intérêt commun (expertise, compétences, processus...). Dans la « communauté de pratique », le partenariat réfère au savoir tacite qui deviendra différentiateur dans la résolution de problèmes d'ordre professionnel (l'application d'une nouvelle approche-client, l'offre d'un nouveau service, etc.) la communauté de pratique n'intervient pas dans les démarches habituelles d'apprentissage (relatives au savoir explicite).

²⁵ Des réunions visant à construire ensemble la solution d'un problème par la confrontation de points de vue complémentaires tels que ceux liés au métier, à l'expérience, au niveau hiérarchique, etc.. Ce style de réunion s'oppose à celui qui, ne faisant appel qu'au mode dit du « tour de table », n'est que pluri-individuel et non pas collectif.

- décroïsonner l'organisation en développant l'usage d'outils²⁶ adaptés aux communications et coopérations transverses.

3.3. Vers une recherche « plus collective » dans le secteur automobile

Vouloir une recherche plus collective c'est reconnaître, avec le « Directeur de la Recherche Renault²⁷ » que dans un contexte de compétitivité exacerbée et qui demande toujours plus d'innovations, « la recherche n'est plus le domaine des seuls chercheurs ». Ceux-ci sont amenés à s'intégrer à l'entreprise et à ses projets. Pour analyser ce phénomène, nous proposons un aperçu des évolutions de la recherche Renault, selon trois regards complémentaires :

- le décroïsonnement de la recherche par rapport au développement, ou comment associer étroitement chercheurs et opérationnels ;
- l'optimisation des échanges de savoir-faire professionnels entre co-traitants, ou comment organiser une communication de proximité entre partenaires selon un « mode en plateau²⁸ » ;
- l'ouverture de la recherche sur le monde, ou comment manager des coopérations internationales temporaires.

3.3.1. L'intégration des chercheurs dans les processus d'ingénierie

Pendant des décennies, la recherche dans le secteur automobile étant gérée par les directions opérationnelles, les innovations relevaient principalement d'améliorations de performance grâce aux savoir-faire métiers. La direction de la recherche, créée en 1976, a constitué le premier pas de l'ouverture de Renault vers l'extérieur, vers l'Université et a permis les premières innovations par ruptures et non plus seulement par améliorations technologiques successives. Beaucoup d'innovations en sont nées, mais du fait des cloisonnements organisationnels et différences méthodologiques ou culturelles, nombre d'entre-elles n'ont pu déboucher.

²⁶ « Outils-méthodes » supportant le travail collaboratif à distance, le brainstorming et la créativité, la conception, la définition et le suivi de la qualité, l'évaluation pluridisciplinaire d'un produit ou d'un projet, etc.

²⁷ D'après l'article paru dans « R&D Renault - La route de l'innovation », Janvier 2000.

²⁸ Gilles Gareil, professeur de sciences de gestion à l'Université de Marne-la-Vallée et chercheur au Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique s'est particulièrement intéressé à l'industrie automobile. Voir par exemple « L'entreprise sur un plateau - Un savant bazar pour gagner du temps », Vie des affaires, 1995.

Le deuxième pas a été franchi quand, en 1999, les chercheurs ont rejoint l'ingénierie du véhicule regroupée au sein du « Techno-centre Renault ». La décision volontariste de créer ce centre a permis d'intégrer la recherche aux projets de véhicule, et ainsi d'accélérer le passage du stade du laboratoire à celui du développement. Aujourd'hui, les chercheurs partagent avec les opérationnels les exigences professionnelles de qualité, coût et délai et travaillent au sein d'équipes mixtes sur les projets stratégiques de l'entreprise : l'innovation est désormais un objectif partagé.

Le décloisonnement ainsi réalisé a entraîné des effets d'intégration que les méthodes antérieures n'auraient même pas permis d'espérer : à titre d'exemple, il n'est pas rare de rencontrer aujourd'hui des ingénieurs de recherche qui, ayant piloté un projet en phase d'innovation, choisissent de le suivre jusqu'au bout de son développement industriel.

3.3.2. Un apprentissage dynamique dans une organisation de projets « en plateau »

Le plateau, véritable système ouvert sur son environnement, est le lieu de rencontre des différents métiers (produit/procédé) et partenaires, internes et externes à l'entreprise. Dès les premières phases de design/marketing d'un projet, des représentants des méthodes et des études doivent s'associer pour assurer la bonne communication et l'avancement des travaux qui résultent d'une tension maîtrisée entre les échanges informels d'expérience au gré des sympathies et les contraintes managériales. A condition « d'être organisé » et d'optimiser la situation, on peut assurément « gagner du temps et de l'argent », constate Gilles Garel, même si « en mettant sur un plateau des co-traitants, membres de divers métiers, on crée un "joyeux bazar" qui horrifie les puristes de l'organisation rationnelle. »

Le plateau suit le projet au fur et à mesure de son avancement : conception, études, industrialisation et fabrication. Il se déplace avec le cœur du projet :

- d'un point de vue cognitif, le plateau répond à une double fonction d'anticipation et d'apprentissage. Il facilite la convergence des savoirs professionnels, la conception collective et les innovations découlant des tests vécus en commun ;
- d'un point de vue managérial, les chefs de projet, ainsi que les responsables métiers, exercent un rôle clé dans la convergence des savoirs professionnels, celui d'aider la communication informelle entre les acteurs du plateau ;
- enfin, du point de vue des acteurs eux-mêmes, le plateau réalise une mise en relation de la régulation économique et de la progression physique du travail sur le terrain du projet qui donne du sens au travail. Gestion technique et contrôle financier s'en trouvent temporairement réconciliés.

Un tel mode de communication, fondée sur un intérêt partagé et une proximité organisée, instaure une fluidité du relationnel et multiplie ainsi les opportunités d'innovations.

3.3.3. Un nouveau métier : « coopération process manager »

Pour une entreprise mondiale, la recherche ne peut se limiter aux seuls enjeux technologiques. Elle investit de nombreux autres champs et passe également par le management des coopérations internationales, un domaine en pleine expansion. C'est ainsi qu'est née une nouvelle fonction, celle de « coopération process manager²⁹ », qui fut expérimentée pour la première fois sur le projet Trafic, en coopération avec General Motors.

Comment faire collaborer des équipes de culture, d'histoire et de langues différentes ? Selon le conseil en management de Renault « Un projet, c'est essentiellement un système de communication. On peut fixer des règles théoriques de fonctionnement, mais elles seront constamment mises à l'épreuve des situations concrètes ». C'est au cours du projet « Trafic », que le profil du « coopération process manager » s'est esquissé : ce nouveau manager, capable de dialoguer avec les différents métiers, possède une expérience internationale et surtout, des capacités d'écoute et de sensibilité alliées à un sens raffiné de la diplomatie et de la négociation. Il est à l'écoute des problèmes et procède par « réunions de régulation » entre les différentes parties. En fait, par pas successifs, rythmés au fil des étapes et des décisions à prendre dans le projet, il construit avec les partenaires, un référentiel commun auquel on peut ensuite se reporter pour élaborer les compromis et dépasser les conflits d'intérêt inévitables.

En bref, les bonnes pratiques retenues chez Renault, pour favoriser une recherche ouverte et distribuée, sont :

- décloisonner la recherche pour intégrer pleinement les chercheurs dans l'entreprise,
- constituer des équipes mixtes – chercheurs/opérationnels – et favoriser les migrations possibles des chercheurs dans les activités opérationnelles,
- développer l'autonomie des projets et des équipes, tout en tenant compte à la fois des objectifs de l'entreprise et des liens avec les différentes fonctions opérationnelles,
- dynamiser les communications sur le terrain, à l'instar des projets organisés en plateaux, pour anticiper et valoriser les échanges de savoir-faire professionnels,
- généraliser les coopérations, notamment à l'international, en faisant appel à des « médiateurs » dont la principale mission consiste à gérer les dialogues métiers et la diversité

²⁹ Selon une enquête publiée dans « R&D Renault - La route de l'innovation », Octobre 2002.

culturelle mais également à réguler l'instabilité des relations et proposer les compromis équilibrés en réponse aux manifestations des divergences éventuelles entre les partenaires.

3.4. *Projet coopératif pour des équipements industriels*

Il s'agit d'un projet qui associe trois partenaires, un utilisateur du secteur automobile, un constructeur d'équipements électriques de « contrôle-commande » et une équipe universitaire, avec l'objectif de développer une solution innovante d'automatisme économe en énergie. Ce projet représente un défi technico-économique : piloter des lignes de fabrication, en réduisant de façon significative la consommation globale d'énergie, à l'aide de nouveaux équipements, sans surcoûts notables et sans perturber la production.

Le projet s'est déroulé en deux phases, la phase d'innovation menée avec succès et la phase de développement industriel et commercial qui est en cours d'achèvement.

3.4.1. La coopération interactive en phase d'innovation

La voie naturelle d'économie d'énergie consistant à déconnecter les alimentations électriques des équipements dès que ceux-ci sont inactifs, n'est pas applicable pour un équipement d'automatisme car cela provoque une perte de mémoire et le rend incapable de reconnaître son environnement, ce qui exige des ré-initiations manuelles coûteuses, voire dangereuses, donc inadmissibles. Des solutions plus sophistiquées ont été envisagées : l'une chez l'utilisateur, réaménager les modes de marche et d'arrêt des installations, l'autre chez le constructeur, repenser l'architecture du produit et la gestion dynamique des alimentations.

Un processus itératif efficace – premier pas d'une démarche coopérative – a été mis en place grâce à une coopération étroite entre les partenaires : une nouvelle hypothèse chez l'un modifiant le champ des possibles chez l'autre, les échanges de résultats intermédiaires ont été traités en synchronisme et les comptes rendus rédigés de manière à être immédiatement interprétés par les spécialistes des deux parties. L'ordre des séquences et des hypothèses à retenir a été fixé en commun et revu au fur et à mesure des résultats acquis.

Les combinaisons envisageables et les critères d'évaluation de l'acceptabilité des solutions étaient suffisamment nombreux pour nécessiter une modélisation/simulation des systèmes concernés qui a été proposée et prise en charge par le partenaire universitaire. Le langage commun de modélisation a permis une remise à plat des choix antérieurs, tant chez l'utilisateur que chez le constructeur ; il a contribué à objectiver les choix et à élaborer la synthèse progressive des résultats. L'adoption de ce langage, par l'ensemble des partenaires, a concrétisé le deuxième pas du processus de coopération.

Les alternatives de re-conception dépassant le seul domaine de la technique, il a également été nécessaire de :

- remettre en cause les « usages » d'exploitation chez le client, par une révision des procédures de sécurité particulièrement encadrées chez les constructeurs automobiles. Pour cela, un véritable business plan a été nécessaire pour évaluer et maîtriser le coût des nouveaux investissements matériels et surtout immatériels, optimiser les gains prévisibles d'économie d'énergie et décider des phases d'application ultérieures,
- comparer les coûts estimés de la refonte de la gamme des produits, pour le constructeur, à la valeur commerciale de l'argument d'économie d'énergie chez les clients des grands secteurs commerciaux concernés.

Les interrelations indispensables pour effectuer ces évaluations, tant chez l'utilisateur avec les exploitants, les services de sécurité et les spécialistes des chiffrages économiques, que chez le constructeur avec les responsables du développement produits et les spécialistes du marketing, ont donné lieu à de nombreux échanges et travaux pluridisciplinaires qui exigent de surmonter les disparités de langages, tant techniques qu'économiques, des différentes disciplines. Minutieusement préparés par l'équipe projet, ces échanges, travaux et confrontations lui ont permis de rester en mesure de comprendre les nouvelles questions posées et d'apporter des réponses pertinentes et exploitables.

Au moment d'assumer solidairement la promotion de la solution élaborée, l'équipe projet a présenté une maquette fonctionnant dans une installation type du client pilote. Ceci a marqué le troisième pas de ce processus coopératif. En bref, les bonnes pratiques que nous avons relevées en phase d'innovation de projet coopératif sont les suivantes :

- prévoir et mettre en place un processus de coopération itératif acceptant une phase d'essais/erreurs avant convergence,
- développer l'interactivité et la synchronisation des choix techniques et économiques successifs,
- choisir et partager un outil commun structurant comme l'outil de modélisation/simulation qui a été mis en œuvre dans la démarche présentée,
- élaborer et adopter un langage commun facilitant les partages d'expérience et de points de vue, tant sur le plan technique que sur le plan économique, et permettant de pratiquer un dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes,
- s'assurer des conditions d'une confiance minimale et pérenne entre les partenaires.

3.4.2. Fonctionnement en réseau pour la phase de développement et d'industrialisation

La deuxième phase a pour objectif d'industrialiser la solution prototype validée chez le client, partenaire de la phase d'innovation. Le constructeur d'équipements en a la maîtrise avec une responsabilité particulière pour les bureaux de développement et d'industrialisation, et le service marketing principalement.

Nous dégagerons les conditions de succès, en examinant les points clés qui jalonnent le passage de la solution innovante à la réalisation :

- le passage à un projet industriel et commercial,
- le profil du manager-chef de projet,
- le pilotage du projet et la gestion des aléas.

Premier pas du projet de développement : évaluer le potentiel de la solution, c'est en explorer les contours commerciaux, techniques et financiers. Un groupe de définition ad hoc est constitué pour valider la solution et ébaucher le scénario industriel et commercial. Ce groupe s'organise autour de deux pôles principaux : celui du « développement produits » (développeurs, technologues, responsables qualité, coûts, etc.) et celui de la « demande » (marketing, clients et/ou leurs représentants)³⁰.

Ce groupe élabore l'image de la gamme de produits, cristallise l'engagement de l'entreprise autour d'un concept-produit et tisse le réseau des liens inter-fonctionnels qui seront indispensables pour piloter le projet. Pour satisfaire les conditions d'un consensus pérenne, il applique des méthodes d'analyse et de partage de connaissances, comme l'« analyse de la valeur » qui permet une évaluation critique du concept, selon une approche transverse reliant les performances et les usages (dans le langage des clients et des commerciaux) aux fonctions et aux contraintes (dans le langage des techniciens). L'animateur de ce groupe, préférentiellement le chef de projet, a une fonction centrale : c'est un manager qui sait être à l'écoute, et dialoguer dans les différents langages des fonctions opérationnelles et métiers impliqués.

3.4.3. L'émergence de « managers-entrepreneurs »

L'autonomie du manager-chef de projet, son profil et son positionnement sont des facteurs déterminants. Le chef de projet devant gérer une micro-structure de développement, avec un

³⁰ Pourraient s'y adjoindre également un pôle de partenaires et sous-traitants utile à l'estimation des coûts de fabrication ainsi qu'un pôle de « médiation » utile au portage et à la promotion de l'idée dans d'autres sphères.

budget, des hommes, un plan de développement ainsi que les interactions avec les fonctions opérationnelles concernées, doit avoir les capacités d'assumer les rôles respectifs :

- de gestionnaire qui utilise les ressources allouées de façon optimale, contrôle et rend compte de l'avancement du projet, tout en prévenant les risques ;
- d'animateur qui stimule son équipe, s'implique dans les problèmes rencontrés et participe à la recherche des solutions. Il est, de fait, responsable du climat dans lequel chacun doit pouvoir s'exprimer ;
- de communicant et médiateur, qui sait au sein de son équipe faire accepter la stratégie du projet, établir un climat de confiance mutuelle et qui, maîtrisant les langages des spécialités concernées, négocie avec les fonctions marketing, ventes, technique, achats, ... ;
- d'entrepreneur capable de réactivité, mais également de recul et de détermination.

En effet, dans un tel cas d'innovation à la fois technique, économique et respectueuse de l'environnement, le chef de projet est amené à faire face à des situations inattendues et à composer avec une grande diversité d'interlocuteurs, tout en maintenant la finalité de « son » projet.

Le bon déroulement du projet suppose des objectifs et des moyens contractualisés, une définition commerciale avec des performances vérifiables ainsi qu'une programmation précise des travaux : cahier des charges, spécifications, dossiers de production, tests, etc., qui cadrent le développement et la fabrication, dans toutes ses phases, en termes de temps, de coût, de performances et de qualité. Piloter les développements et gérer les aléas, c'est coordonner un ensemble de tâches techniques, mais c'est également utiliser le réseau des liaisons transverses établi entre la micro-structure de développement et les fonctions opérationnelles impliquées dans l'entreprise, pour prévenir les dérives et palier les difficultés. Ces liaisons établies assurent la fluidité des échanges et la cohérence des décisions. En bref, les principaux enseignements de cette expérience de conduite de développement industriel coopératif sont les suivants :

- assurer un consensus cohérent et pérenne de toutes les parties prenantes sur un concept clair et un scénario de développement industriel et commercial crédible,
- établir les liens en réseau dynamique entre toutes les fonctions opérationnelles concernées et la micro-structure de développement,
- contractualiser de façon précise et négociée les objectifs et moyens du développement dans ses différentes phases,
- manager le développement comme un projet autonome,

- favoriser l'émergence de « managers-entrepreneurs » adaptés aux situations complexes - nombreuses fonctions opérationnelles et partenaires impliqués, intérêts à court terme souvent différents et contexte commercial difficile à quantifier.

4. Le manager intermédiaire en quête de réorientation

Le nouveau manager ne jouant plus seul le rôle de référent technique, sa fonction est liée à sa capacité à mettre en mouvement son équipe et à la préparer à coopérer efficacement dans les projets et processus dans lesquels elle s'insère. Cela suppose des pratiques d'écoute, de communication, de coordination, d'interaction et de négociation. On peut ainsi le présenter comme un médiateur³¹ ayant la pratique de la coopération et de la mise en relation, qui exploite au mieux les technologies du virtuel avec son équipe, dans le cadre des projets de l'entreprise. Capable de développer des liens dans de nouveaux réseaux dynamiques, il devra en outre acquérir :

- les diverses logiques métier qui concernent son équipe,
- manifester une polyvalence relationnelle efficace, ainsi qu'une capacité d'adaptation aux situations imprévues.

L'adaptation nécessaire concerne en particulier, sur les axes suivants : la décentralisation et le décloisonnement qui appellent un renforcement des niveaux d'autonomie et se concrétisent par :

- une redistribution des objectifs et des responsabilités ;
- l'allègement des blocages relationnels ou fonctionnels ;
- la multiplication des ramifications relationnelles en réseaux ;
- les pratiques de coopération renouvelées, comme les nouvelles formes d'échanges de savoir-faire et de pratiques : les organisations de projets en « plateau », les communautés de métiers, les communautés de pratiques ; les nouvelles démarches de management concerté et collectif ;
- les comportements personnels facilitant le développement de liaisons transverses entre métiers, fonctions, partenaires ou co-traitants ;

³¹ Au sens premier de promoteur de la mise en relation comme l'est le « collaboratif » de l'enquête de terrain.

- l'expérimentation et l'exploitation des mécanismes de collaboration avec des partenaires de cultures et de stratégies différentes, voire des compétiteurs ;
- le développement de l'engagement personnel.

En somme, il s'agit en tirant parti des technologies de l'information et de la communication, de promouvoir une dynamique de l'initiative entrepreneuriale et de faciliter le déploiement d'une culture de la fluidité relationnelle et de la coopération.

4.1. Des rôles et des profils en évolution

Quelle que soit la situation particulière d'un manager intermédiaire, il est déjà engagé ou appelé à s'engager dans un mouvement de redistribution des rôles en relation avec les tendances sous-jacentes dans les évolutions organisationnelles actuelles.

Dans le cadre de sa fonction d'interface hiérarchique, il doit expliquer et faire accepter les mécanismes de gestion de l'entreprise à son équipe, alors que lui-même se trouve souvent écartelé entre les comportements formalistes du contrôle et les attitudes individualistes de ses subordonnés.

En tant que pivot local de l'organisation, il lui incombe d'assurer la cohérence et la continuité des décisions opérationnelles et de favoriser les compromis nécessaires à l'accomplissement des activités dans les conditions optimales de rentabilité.

En tant que coordonnateur, on attend également de lui des compétences et un savoir-faire pour établir un relationnel efficace avec ses clients et ses fournisseurs, en interne comme en externe. Son management ne peut plus se fonder sur des seules compétences techniques, mais il doit pouvoir prendre en compte, dans une certaine mesure, des dimensions commerciales, économiques et financières délicates à maîtriser.

Pour soutenir l'aptitude au changement de son équipe, le manager intermédiaire doit également, en assurer sa cohésion et sa motivation renouvelées à travers une attitude d'animateur et de référent. L'équipe autonome n'étant pas isolée, mais au contraire de plus en plus reliée, comme l'illustre ici encore les architectures de l'entreprise en réseau et de l'entreprise fractale, le manager intermédiaire est amené à négocier et affirmer le positionnement de son équipe dans l'entreprise.

En outre, une dimension personnelle s'impose comme la pointe de cette évolution : il s'agit de la motivation à entreprendre. L'initiative entrepreneuriale est de plus en plus nécessaire au manager intermédiaire qui risquerait, en la sous-estimant, d'être progressivement mis à l'écart et finalement laissé pour compte. On attend de lui des capacités à prendre des décisions locales, à

court-terme qui de fait, souvent tendent à remplacer les formes de planification et autres initiatives à moyen long-terme, que l'entreprise abandonne pour cause d'inefficacité.

Par ailleurs et en particulier dans l'entreprise distribuée ou en réseau, les rôles de médiation et de négociation, qui interviennent à chaque fois que de nouveaux partenariats, accords ou coopérations sont envisagés, sont également attendus des managers confrontés à ce type de situation.

Bien que toutes les demandes ne soient pas exprimées en même temps, dans tous les contextes et dans toutes les situations, les exigences sont très nombreuses ; elles peuvent être sources d'enthousiasme, mais elles sont également sources de peur et de désarroi.

4.2. *Pour accompagner une adaptation permanente*

La difficulté de l'adaptation attendue des managers intermédiaires réside davantage dans l'incertitude des situations, les prises de conscience qu'elles nécessitent et l'urgence du changement, que dans les nouvelles compétences à assimiler. Des formations multiples permettent d'acquérir les compétences utiles notamment dans les techniques de communication, dans l'animation de groupes ou même le management du changement. Cependant, elles ne peuvent pas toujours répondre aux besoins les plus urgents du manager intermédiaire : surmonter des difficultés, retrouver des repères et, dans le flou de ces situations, alimenter sa propre motivation. Un « accompagnement » individuel et personnalisé peut alors être indiqué pour aider le manager intermédiaire à gérer ses préoccupations immédiates, comme :

- trouver la cohérence implicite derrière les divergences d'objectifs qui l'assaillent,
- faire face à des tiraillements de plus en plus fréquents tels que ceux d'un reporting de plus en plus astreignant et le temps à consacrer à l'animation de son équipe,
- gérer le désarroi provoqué par la diversité des demandes de ses interlocuteurs et la complexité de l'environnement.

L'accompagnement individuel et personnalisé, conçu pour comprendre, et gérer les périodes délicates de changement, permet à son bénéficiaire de retrouver un sens à son action. C'est une démarche qui fait appel au potentiel individuel du manager, afin de l'aider à se mettre en situation d'optimiser sa propre performance. Le coach assiste le coaché dans sa perception de la situation, des paradoxes qui l'accompagnent et des problèmes rencontrés. Il utilise des attitudes de prise de recul, il suggère des grilles de lecture et contribue à développer l'autonomie en dévoilant les compétences latentes du coaché, tout en cultivant sa capacité à réutiliser les comportements positifs qui lui ont permis de surmonter les difficultés.

L'accompagnement d'une équipe peut aussi trouver toute sa place autour d'une problématique concrète dans une phase de transition ou de mise en place de nouvelles stratégies ou de nouveaux outils, en particulier lorsque les délais impartis sont très courts ou lorsqu'il faut coopérer à distance avec une équipe étrangère sans en connaître au préalable les méthodes de travail. Mais l'adaptation doit aussi être permanente et la réponse tient en partie à la gestion dynamique des savoirs composés de connaissances explicites et de connaissances tacites. Pour la gestion de ces dernières, une culture de confiance et de partage fondée sur l'ouverture et l'esprit d'équipe est nécessaire comme nous l'avons vu dans le cas du WDH Consulting Group. Les nombreuses approches pratiques de gestion des connaissances qui ont connu un nouvel essor avec les TIC ont également mis en évidence le rôle majeur de la qualité des relations d'échange et de partage des connaissances. Ces relations bénéficient de la mise en place de communautés de pratique qui fonctionnent en autorégulation et sur la base du volontariat. Ces communautés n'ont leur sens que pour répondre à des besoins concrets mais elles doivent cependant être suscitées par un climat organisationnel adéquat et un soutien effectif.

Depuis les cinq dernières années, et dans un nombre croissant de grandes entreprises, la pénétration du coaching a considérablement augmenté et son efficacité comme sa notoriété ont été reconnues. Le coaching y est utilisé pour gérer et faciliter les changements technico-organisationnels, vaincre les appréhensions et susciter une dynamique positive. Les expériences menées chez Renault et IBM sont des illustrations particulièrement représentatives de la démarche de coaching appliquée aux différentes populations de managers intermédiaires, en complément du coaching de dirigeants qui s'est déjà largement imposé.

Renault a notamment fait appel, depuis près de dix ans, à une structure interne de recherche socio-économique qui a conduit avec succès de nombreuses actions de soutien et d'« accompagnement du changement »³² auprès de directeurs de projets, de directeurs métiers, de chefs de départements et de service, etc., et ceci de façon particulièrement diversifiée.

IBM a, de son côté, déployé, depuis de nombreuses années, une démarche de coaching pour l'aide à la gestion du changement. Son équipe de coachs compterait aujourd'hui, au niveau de l'entreprise, une centaine d'intervenants le plus souvent rattachés aux directions générales pour garantir leur indépendance vis-à-vis des directions opérationnelles. Les actions de coaching supportent les opérations de restructuration, de croissance externe, de remaniements internes du management mais sont aussi largement orientées vers le soutien de ses directeurs commerciaux et ingénieurs de vente, en particulier lors des opérations de lancement de

³² « Anticiper sur les évolutions, accompagner le changement » un reportage dans la revue « R&D Renault - La route de l'innovation », Janvier 1997.

nouveaux produits et services. Cette société met en parallèle, et de façon originale, la rentabilité de l'investissement humain (ROP) associé à la démarche de coaching à celle des investissements matériels (ROI) imputables aux changements programmés et l'illustre par la formule originale : « ROP balancing ROI³³ ».

5. Conclusion

L'accélération actuelle du mouvement de mondialisation des affaires et la rapidité de l'évolution des technologies de l'information et de la communication impose à l'entreprise une adaptation permanente qui se réalise principalement autour de décentralisations internes, avec notamment le management par projets et le management par processus, et aussi d'externalisations, d'alliances et de sous-traitance sans limitations de frontières.

Les entreprises se recentrent sur « leur métier » depuis maintenant plusieurs décennies, mais il semble que dans le contexte actuel, elles tendent à adopter une nouvelle manière de voir. Le métier de l'entreprise devient le « gouvernement³⁴ » défini en tant que « compétence de gestion et de pilotage d'une chaîne d'activité distribuée ». Après avoir externalisé de nombreuses fonctions traditionnelles, ce métier de gouvernement, débarrassé des compétences non stratégiques, réside alors dans le « savoir faire-faire » qui ne peut être délégué à personne et le contrôle de l'environnement de l'entreprise.

Le déplacement du cadre des fonctions du top-management s'est déroulé de manière progressive en sur-valorisant les dimensions politiques et financières et n'a pu pleinement être perçu en temps réel, ni a fortiori assimilé par les managers intermédiaires. Le premier niveau de difficultés comportementales rencontrées face aux TICs qui a été analysé dans notre enquête qualitative apparaît avoir valeur d'exemple pour comprendre les obstacles qui entravent le bon fonctionnement des réseaux, des communautés de métiers et des communautés de pratique.

Dans le contexte de survalorisation des valeurs politiques et financières, il reste une carence de modèle de management de l'entreprise distribuée, qui puisse servir de référence stable alors que la réalité mouvante et non planifiable des phénomènes de mondialisation s'impose de manière de plus en plus généralisée. Il en résulte des figures de gouvernement composites qui renvoient, conjointement et sans nécessairement une grande cohérence, « aux

³³ « Return on people balancing return on investment »; voir les Proceedings de la 9^{ème} conférence annuelle de l'ICF (International Coach Federation), Québec, Novembre 2004.

³⁴ Fabien Mariotti, « Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux », *Revue française de sociologie*, 45-4, 2004, p. 711.

mécanismes marchands, aux relations de confiance et même à la persistance de relations de type autoritaire³⁵ ».

Face à l'opacité accrue des situations que les managers intermédiaires expérimentent sur le terrain, l'engagement que l'on attend d'eux présente de nouvelles difficultés. Ils doivent abandonner un statut qu'ils croyaient stable, pour assumer dans un cadre évolutif de nouvelles fonctions de coordination, de communication et de négociation. En outre, la multiplication des leviers d'exercice du pouvoir provoque une importante redistribution de leurs rôles et pour cela, ils leur faut puiser dans leurs propres ressources et leurs capacités de polyvalence. Participant au fonctionnement et au développement des réseaux et pratiquant de nouveaux types de relation, les managers intermédiaires sont aussi appelés à contribuer au déploiement de l'entreprise distribuée. Il leur est alors demandé un surcroît d'autonomie et d'ouverture à des coopérations multiples qui peuvent s'avérer délicates et déstabilisantes.

La mise en forme et l'implémentation des nouveaux rôles et des nouvelles fonctions du manager intermédiaire réclament le plus souvent des prises de conscience et des expérimentations dans des situations et challenges inédits, avec des contraintes de performance et de délais mal maîtrisées. Un soutien sous la forme d'un accompagnement individuel, voire collectif, peut faciliter la gestion de telles situations. Les managers intermédiaires ont ainsi la possibilité de bénéficier d'une aide pour résoudre leurs nouvelles difficultés, que celles-ci soient liées aux conditions du changement ou au mode de gestion de ce changement ou encore à leur propre positionnement. Les managers intermédiaires ont besoin de se construire une représentation praticable du futur et de développer une manière de la transmettre à leurs équipes pour créer l'effet d'entraînement attendu d'eux.

Pour faire face à la complexité et à la mouvance organisationnelle, un accompagnement ou un coaching peut s'avérer souhaitable ou nécessaire. Celui-ci sera d'autant plus efficace que le coach saura combiner une solide connaissance de la culture et des besoins de l'entreprise avec une « perspective extérieure, plus objective et qui permet une prise de recul moins entravée par les enjeux internes³⁶ ».

6. Bibliographie

Amblard H., Bernoux P., Herreros G. ; Livian Y-F., 2005, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil.

Angel P., Amar O., 2005.- Le coaching, Que sais-je?, PUF.

³⁵ Ibid, p. 712

³⁶ Angel P, Amar O., - Le coaching, Que sais-je ? PUF, 2005.

- Berry M., 2000.- L'ouvrier enthousiaste - Marx et Taylor revisités, *La Gazette de la société et des techniques*, *Annales des Mines* n° 1, p. 1-4.
- Buscatto M., 2002.- Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire, *Revue française de sociologie*, 43 -1, pp. 73-98.
- Castells M., 1998.- *La société en réseau- L'ère de l'information*, Fayard.
- Crozier M., 1989.- *L'entreprise à l'écoute - Apprendre le management post-industriel*, Inter éditions
- Dubey G., 2001.- *Le lien social à l'ère du virtuel*, PUF.
- Dupuy F., 2005.- *La fatigue des élites - Le capitalisme et ses cadres*, Seuil.
- Garel G., 1995.- *L'entreprise sur un plateau*, *Revue : Vie des affaires-3. Annales de L'Ecole de Paris*, tome 2,
- Génelot D., 1998.- *Manager dans la complexité - Réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP éditions
- Lenhardt V., 1992.- *Les responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team-building*, INSEP éditions.
- Laurence G., 2004. - *La sophrologie face au changement : le changement dans la demande d'aide*, *Congrès de la Société Française de Sophrologie, 2004* (à paraître aux éditions de l'Harmattan en novembre 2005).
- Mariotti F., 2004.- *Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux*, *Revue française de sociologie*, 45-4, 711-737.
- Warnecke H.J., 1993. - *The Fractal Company - a revolution in corporate culture*, Springer-Verlag.
- Wenger E., Mc Dermott R., Snyder W., 2002, *Cultivating Communities of Practices - a guide to managing knowledge*, Harvard Business School Press.
- Wolton D., 2001.- *La communication, un enjeu scientifique et politique majeur du XXI^{ème} siècle - l'Année sociologique*, *Sociologie de la communication*, vol. 51 - 2.
- Zara O., 2005.- *La performance des entreprises à l'ère de l'information ; Revue AGIR*, n° 2021, pp. 137-145.