

Rapport du jury concernant cette épreuve et cette session :

<http://www.educnet.education.fr/ecogest/concours/agreg/externe/default.htm>

---

---

## LE SUJET

### **Pilotage de l'entreprise et modifications de l'environnement.**

---

En 1995, Venkatraman distinguait les quatre derniers cycles de l'évolution de l'entreprise : l'entreprise apparaissait comme un portefeuille de produits dans les années 70, d'activités durant les années 80 puis dans les années 90 on pouvait identifier l'entreprise comme un portefeuille de compétences et enfin d'alliances dans les années 2000.

Ces quatre cycles, énoncés par Venkatraman, traduisent l'évolution et l'adaptation stratégique des entreprises face aux turbulences environnementales.

En tant que système organisationnel, régulé et ouvert sur l'extérieur, l'entreprise évolue au milieu de turbulences environnementales qui influencent, voire qui déterminent les modes et contenus de la gestion tactique et opérationnelle de son pilotage : ainsi, la mondialisation et la régionalisation des échanges conjuguées à une exigence de proximité des marchés, nécessitent un pilotage illustrée par l'expression « think global and act local ». Dans le même temps, l'accès des entreprises aux marchés financiers a modifié en profondeur les modes de gouvernance et a amené un pilotage par la valeur.

La compétitivité, en s'appuyant sur des compétences distinctives en matières d'innovations technologiques, conduit à piloter des produits, des activités et des modes de production aux cycle de vie et d'utilisation de plus en plus courts.

Ces mêmes innovations technologiques, dans les secteurs de l'information et de la communication ont donné naissance à de nouvelles formes organisationnelles ( *l'entreprise fractale de De Rosnay dans « l'homme symbiotique »* ou *l'entreprise nébulaire de Frédéric Fray, voire même l'entreprise virtuelle d'Hopland, Naget et Ethigoffer*) où le pilotage s'exprime au sein « d'entreprises éclatées ».

Ces modifications environnementales déterminent des modes de pilotage qui semblent difficiles de placer en cohérence : comment développer des stratégies de long terme pour gérer des forces d'intégration globales et d'adaptation locales et dans le même temps s'appuyer sur un mode de création de valeur qui s'inscrit dans le court terme ? Comment gérer simultanément ce modèle shareholder avec un pilotage basé sur le partage et l'échange, caractéristique des modes de gestion en réseau ?

Renforcer la cohérence des modes de pilotage, permettre à l'entreprise de se placer en situation de réaction, voire de pro-action face aux évolutions de l'environnement nécessitent au préalable une capacité d'observation et d'analyse c'est à dire constituer un système d'information qui va instruire et structurer les modes de pilotage de l'entreprise.

En amont, pour garantir l'efficacité du système d'information, l'entreprise devra se doter d'une structure organisationnelle mobile qui renforcera la capacité d'écoute, de captation et d'exploitation de l'information.

Ces structures organisationnelles, ouvertes sur l'extérieur, s'appuieront sur des stratégies inter-entreprises favorables à la capacité d'échange et de diffusion de l'information (I).

Pour exploiter au mieux ces outils d'aide à la réflexion et au pilotage de l'entreprise en situation de turbulences environnementales, il est également important de créer en interne une culture du changement et de partage des savoirs (II).

## **.I. Une structure organisationnelle et un système d'information qui permettent le pilotage tactique et opérationnel de l'entreprise en situation de modifications environnementales.**

Une organisation flexible, ouverte sur son système d'offre (1.1), constituée autour d'un système d'information qui permettra le pilotage de l'entreprise en situation d'environnements mouvants (1.2).

### ***1.1 La mise en place d'une organisation flexible et ouverte pour répondre à la mobilité des environnements.***

L'adaptation organisationnelle en fonction des caractéristiques environnementales, a notamment été mise en évidence par les théoriciens de la contingence et en particulier Lorsch et Lawrence. Si une organisation de type bureaucratique peut être adaptée à un environnement stable, il convient, néanmoins, d'installer une structure organique (Burns et Stalker) en situation de turbulences environnementales. Bennis et Slater reprennent cette approche en précisant la nécessité de singulariser et différencier son organisation en fonction de la nature des contingences environnementales (l'adhocratie, terme popularisé par Alvin Tofler en 1971 dans son ouvrage « le choc du futur »).

La structure organique rejette les cadres et principes du paradigme classique de l'organisation en proposant un modèle de structure décentralisée, peu formalisée où on fait cohabiter des individus multi-appartenants (l'entreprise et son système d'offre) autour de projets c'est à dire de processus plus ou moins éphémères. Cette concourance (« rugby approach » de Nonaka) permet à l'entreprise de se placer à l'écoute de son environnement direct et donc d'impliquer ce dernier dans la logique d'activité de l'organisation. Ainsi, on se retrouve au sein d'organisations hybrides qui intègrent des modes structurels classiques cohabitant avec des formes relevant de l'innovation organisationnelle.

Se protéger des menaces de l'environnement, nécessite paradoxalement une plus grande ouverture de l'entreprise sur l'extérieur. La transversalité, que permet le mode organique, doit également s'exprimer à l'extérieur de l'entité directe qu'est l'entreprise. En s'obligeant à sortir de son périmètre fonctionnel et opérationnel traditionnel et en s'ouvrant en particulier sur son système d'offre, l'entreprise peut renforcer l'efficacité de son mode de pilotage des différents maillons de sa chaîne de valeur. De même, cette ouverture sur l'extérieur instille plus de marché dans l'entreprise.

Dans ce cadre, et pour se protéger d'une nouvelle pression environnementale, l'entreprise devra veiller aux comportements opportunistes amenant certains « agents » à se comporter en passagers clandestins. Cette précaution est d'autant plus importante quand l'entreprise pilote son développement à partir d'alliances (que ces dernières répondent à des stratégies de conquête à l'image des alliances additives ou de défense pour ce qui concerne les alliances complémentaires).

Des structures organiques, ouvertes sur l'extérieur facilitent le pilotage de l'entreprise en situation d'environnements mobiles.

L'entreprise n'apparaît plus comme une entité autonome devant gérer des forces concurrentielles (approche stratégique classique, développée par Porter et inspirée de l'économie industrielle). Pour répondre à l'extrême mobilité des environnements incompatibles avec des actifs trop spécifiques, risquant d'amener l'entreprise vers une impasse stratégique ou vers des contraintes de sentier, se constituent des alliances entre concurrents installés sur les mêmes niveaux de chaîne de valeur et sur un plan vertical des partenariats entre firmes situées à différents niveaux de cette chaîne.

Dans ce cadre, le système d'information qui se nourrit de ces formes d'organisation de partage, ouvertes sur l'extérieur devra s'attacher à structurer et à placer en cohérence ces « constellations de travaux ».

### ***1.2 Un système d'information pour comprendre et analyser les évolutions de l'environnement et structurer la cohérence du pilotage des « constellations de travaux »***

Le caractère organique est une des caractéristique de l'entreprise informationnelle, telle que l'a décrit Eric Milliot (les dimensions réticulaire et pluriculturelle constituant les deux autres caractéristiques). La maîtrise de l'information est un corollaire de la capacité à maîtriser les évolutions environnementales. Depuis les travaux fondateurs de Melèze en 1979 et de Reix, le système d'information est devenu un outil d'aide pour l'analyse de l'évolutions des environnements et pour la communication des savoirs.

Les outils de veille (commerciale, concurrentielle, technologique, sociétale,...) et détalonnage (benchmarking) aident les entreprises à suivre au plus près les modifications de l'environnement. Ainsi,

Xerox, par exemple, dispose d'un laboratoire à Palo-Alto où des anthropologues scrutent les comportements des consommateurs. Le système d'information non seulement traite ces données environnementales mais se charge également de diffuser et de communiquer tous ces savoirs et en ce sens il aide et sert le pilotage de l'entreprise.

Une de ses dernières fonctions principales est « d'intégrer » les différentes constellations de travaux pour les placer en cohérence. En effet, ces structures informationnelles, dont le réseau constitue le symbole, sont un ensemble d'indépendance et d'interdépendance. Pour gérer ce paradoxe analysé par Tabatoni et Jarniou, les entreprises intègrent leur organisation par leur système d'information. Le pôle devra collecter et diffuser l'information aux différents nœuds du réseau. Ces nœuds, le plus souvent structurés en fonction des inséparabilités technologiques, sont donc pilotés par le système d'information et illustre le propos de Davenport : « désormais, on parle davantage de système d'information que de système d'entreprises.

L'exploitation de ces formes organisationnelles organiques, ouvertes sur l'extérieur aideront le pilotage de l'entreprise en situation d'environnements mobiles que si l'organisation met en place une véritable culture du changement et des savoirs.

## **.II. En situation de turbulences environnementales, un pilotage de l'entreprise qui s'appuie sur une culture du changement et du partage des savoirs**

Une organisation et un système d'information ne sont pas exclusivement composés de techniques. Les ressources humaines sont également porteuses de changement et d'adaptation organisationnels (2.1). De même, le partage de savoirs, et plus largement sa gestion permettent tout à la fois à l'entreprise de se doter de compétences distinctives mais également d'être réactive face aux turbulences environnementales. Le pilotage de l'entreprise pourra alors s'appuyer sur des compétences clefs pour dépasser un déterminisme environnemental (2.2).

### ***2.1 Intégrer une culture du changement dans l'organisation pour aider son pilotage en situation d'environnements mobiles.***

Pour piloter l'entreprise et l'adapter aux évolutions de l'environnement, le changement peut se réaliser par rupture (« par la crise ») ou de manière participative.

Le changement par la crise cherche à adapter l'organisation aux nouvelles contingences environnementales en exploitant des outils comme le reengineering pour modifier les processus organisationnels en externalisant le plus souvent les activités n'appartenant pas à la formule stratégique de l'entreprise. Des actions de delayering chercheront « à aplatir » la structure c'est à dire à diminuer le nombre de niveaux hiérarchiques.

Ce mode de changement par la crise, cher à Chandler, a été utilisé par un grand nombre d'entreprises qui recherchaient une maximalisation de la valeur à court terme (modèle shareholder) ou qui voulaient retrouver des parts de marché perdus (cas de Philipps, au début des années 90, avec son programme de reengineering « Centurion » qui lui a permis de retrouver une position dominante dans certains secteurs).

A ce mode de changement par rupture, on peut opposer un mode participatif dont l'objectif est de faire du changement une règle.

Inspiré du modèle de développement organisationnel des années 70, Lewin propose un changement en trois phases : un déracinement des pratiques par leur remise en cause dans le cadre de structure d'échange (réunions) pour faire intégrer aux membres du personnel la nécessité de modifier des comportements (« move »). La phase d'enracinement permettra concrètement de modifier l'organisation en fonction d'un référentiel élaboré en commun. Ainsi, une nouvelle « convention » d'efforts réunit autour d'un objectif commun les différentes parties prenantes de l'organisation.

D'autres auteurs, comme Pettigrew ou Wat slawick, préconisent ce mode de pilotage du changement pour le traduire en processus continu et permettre à l'organisation de bénéficier « de stabilité dans le dynamisme » et de « permettre à la fin de n'être qu'un moyen » selon les formules des théoriciens évolutionnistes.

Ces démarches, qui domestiquent et dépassent les contingences environnementales pour permettre au pilotage de l'organisation de conduire des stratégies de conquête du futur, mettent en avant le rôle de la gestion des savoirs dans des entreprises qui se définissent désormais comme des pôles de compétences.

## **2.2 Gérer et partager les savoirs pour faciliter le pilotage de l'entreprise en situation d'environnements mobiles.**

Comme l'a démontré Zarifian dans « Objectif compétences », les salariés doivent gérer un nombre de turbulences (« évènements ») environnementales élevées : Dans ces situations d'environnements aléatoires, le salarié doit exécuter une action, surmonter des difficultés et solutionner des problèmes auxquels ils n'avaient pas été confrontés ou formés.

Son comportement et les solutions adoptées pour surmonter les différents « évènements » doivent être formalisés, pour être stockés puis diffusés. Le salarié lui même doit pouvoir expliquer et diffuser ses observations pour que ses compétences individuelles soient intégrées dans des macro-compétences (le métier et le savoir-faire). Cette capacité d'expression, de « communication » pour reprendre le terme de Zarifian, installe les cadres d'un apprentissage « en double boucles » (Schön et Argyris) : les savoirs individuels et en particulier les savoirs tacites sont diffusés, exploités et enrichis au sein d'une organisation qui devient apprenante. Cette dynamique capitalise les sources d'efficience du pilotage de l'entreprise en environnement incertain.

Au delà, la gestion des savoirs peut aider l'entreprise à dépasser le déterminisme environnemental et à être pro-active par rapport à l'évolution de ses environnements.

Cette approche, mise en évidence par des théoriciens évolutionnistes notamment Hamel et Prahalad, identifie l'entreprise non plus comme un portefeuille d'activités auxquelles on alloue des ressources en fonction des axes stratégiques mais comme un « pôle de compétences ». A partir de compétences clefs, l'entreprise va piloter son activité en développant des compétences génériques, supports de produits plateforme. Le plus souvent, par des stratégies de diversification concentrique, l'entreprise s'appuie sur une compétence clef, sur une maîtrise technologique pour créer des produits. Ce processus de développement endogène diminue le poids des contingences environnementales pour la conduite du<sup>1</sup> pilotage de l'entreprise.

Ce fut, par exemple, le cas de Zodiac, qui, à partir d'une maîtrise des compétences et des technologies liées à la création et à l'exploitation de produit de synthèse, a proposé des piscines hors-sols pour les particuliers, des toboggans de secours pour l'aéronautique et même des gants pour les spationautes européens.

Cette gestion et ce pilotage « du pôle de compétences » qu'est l'entreprise dessine également les contours de l'organisation qualifiante. Non seulement ce mode de pilotage favorise les processus d'innovation mais par les démarches heuristiques qu'il permet, il confronte le salarié à différentes formes de variances, d'« évènements » qui le forment à gérer et à piloter des activités qui évoluent en situation d'environnements incertains et mobiles.

En plaçant l'entreprise en situation de veille par rapport aux modifications de ses environnements et en « communalisant » son système d'offre, le système d'information sert la flexibilité organisationnelle et stratégique.

Cependant, pour gérer en dynamique et à long terme le pilotage de l'entreprise, la mise en place et l'exploitation de ce système d'information doit s'accompagner et se nourrir d'un système de gestion des compétences et des savoirs.

Ainsi pourvu, ce mode de pilotage intériorise et rend davantage endogène le processus de développement des activités de l'entreprise, et l'aide à se protéger des contingences et du déterminisme environnemental.

Au delà du système d'information et du système de compétences, qui dessinent un modèle de conventions reposant sur l'échange et le partage, il convient de mettre en place un mode de pilotage congruent.

Or ce modèle apparaît en opposition avec le pilotage shareholder actuel d'un grand nombre d'entreprises.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> G. Lécivain [managmarket.com](http://managmarket.com)