Recension de livres

Autor(en): **[s.n.]**

Objekttyp: **BookReview**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **60 (2002)**

Heft 1: **Le secret bancaire : a-t-il un avenir?**

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

RECENSIONS DE LIVRES

À propos de l'ouvrage :

«Stratégie et sociologie. Rôle de la direction générale, comportement organisationnel, management et lien social» de Claude Michaud et Jean-Claude Thoenig, Village Mondial 2001, 238 pages.

Par :

Vincent Calvez – professeur de stratégie à l'ESSCA (Ecole supérieure de sciences commerciales) d'Angers – et Alain Max Guénette – professeur de gestion des ressources humaines à la HEG (Haute école de gestion) de Neuchâtel.

L'approche économique permet de mesurer la capacité de compétitivité d'une firme sur un marché, tandis que l'approche sociologique permet d'apprécier la capacité des dirigeants de créer un lien social suffisamment fort pour affronter la dure difficulté de durer. Ces quatre derniers mots sont une allusion aux quatre «d» du poète Apollinaire sur lesquels nous butons parfois obstinément. Mais halte à la poésie et retour à la vraie vie !

Michaud et Thoenig s'efforcent d'articuler l'une à l'autre les approches liées à leurs domaines disciplinaires respectifs : l'économie et la sociologie. Relativement au premier, ils portent une attention particulière à la création de la rente exogène, autrement dit, par les effets de stratégies opérées dans le cadre du marché. Relativement au second domaine, ils s'intéressent à la création de la rente endogène, c'est-à-dire aux arrangements organisationnels susceptibles de permettre à une entreprise de se démarquer de ses concurrents en période d'hypercompétition. Ce second aspect, précisent-ils, comprend des activités qui relèvent à la fois du marché et du hors marché, par exemple dans ce dernier cas les départements liés à la recherche et l'innovation.

Les premières approches en stratégie d'entreprise qui se sont développées dans les années 60 ne faisaient pas l'impasse sur les aspects endogènes. C'est notamment le cas du modèle dit de Harvard qui, à une double analyse recensant d'une les opportunités et les menaces externes et les forces et les faiblesses internes dans le dessein d'évaluer les compétences distinctives d'une firme, ajoutaient deux éléments importants : la responsabilité sociale de l'entreprise et les valeurs managériales des dirigeants qui fondent l'identité de l'entreprise. Autant dire que les approches stratégiques dites de positionnement, déterministes soit dit en passant, qui ont suivi au cours des années 80 ont conduit à faire l'impasse sur ce type de considérations. Question approche sociologique, nos deux auteurs s'inscrivent dans la ligne de la démarche dite de l'analyse stratégique des

acteurs proposée par Crozier. Elle reprend l'idée des limites de la rationalité et la complète par une analyse en termes de relations de pouvoir. Ces deux notions couplées permettent d'analyser une entreprise à travers l'analyse de son système humain ou, dit autrement, son système d'action concret. Une telle attitude pragmatique est d'autant plus intéressante et utile que les organisations sont soumises à des changements importants et que les capacités collectives d'apprentissage organisationnel représentent un avantage compétitif réel.

Nos auteurs insistent sur l'importance particulière du «capital cognitif» de l'entreprise et interpellent les dirigeants dans leur métier. Citons-les abondamment : «La guerre économique laisse survivre dans la durée les entreprises qui savent concilier la logique d'exploitation et la logique de régénération par l'usage courant sinon constant de montages organisationnels hybrides. La capacité que manifeste une direction générale à manager, à construire, à bricoler de la complexité organisationnelle devient pour l'entreprise dans son ensemble un avantage compétitif sur le marché, un actif décisif et peu visible qui n'est pas facile à copier par les concurrents. Car l'économie d'hypercompétition se distingue des situations habituelles de compétition économique par le fait qu'elle oblige l'entreprise à faire face à deux défis simultanés. D'une part, l'horizon de temps lié à une rente devient court et incertain. D'autre part, la régénération doit s'opérer en son sein de manière endogène. La dynamique de l'hypercompétition classe le modèle organisationnel qu'une entreprise adopte parmi les deux ou trois actifs-clés pour assurer sa survie».

Michaud et Thoenig en appellent de la sorte à ne pas sacrifier le long terme sur l'autel du court terme, car les temps de création différente des rentes ne répondent pas à la même chronicité. Par ailleurs, ils s'intéressent, en amont, à l'inscription des intentions en actes avec le souci d'éviter le «grand écart entre les ambitions et les actions». Le risque suprême est, en effet, pour une entreprise de se couper de l'extérieur et de l'intérieur, autrement dit, à la fois de ses clients et des membres qui la composent. Fustigeant les modalités de gestion qui prônent la simplicité à tous prix, avec les conseils de réduction du nombre de niveaux hiérarchiques entre autres injonctions invitant à alléger les structures, ils affirment que «l'entreprise simple est une entreprise fragile et menacée à plus ou moins bref délai». Ils montrent, deux cas d'entreprises à l'appui, que l'entreprise doit jouer sur deux registres : d'une part sur le souci d'exploitation – l'aspect stratégique et sa logique exogène –, et d'autre part sur la nécessité absolue de régénération – l'aspect sociologique et sa logique endogène.

Michaud et Thoenig appréhendent donc l'entreprise comme un espace de connaissances où coexistent des compréhensions multiples et diverses. Autrement dit, des «langages de l'action». Ils montrent finalement la nécessité pour les dirigeants de bien connaître les divers langages en usage dans leur entreprise afin de pouvoir

agir volontairement sur eux pour enrichir son «capital cognitif». Ils rejoignent ainsi la problématique classique du management, à savoir la gestion de l'écart entre les discours et les pratiques réelles, à laquelle ils introduisent la notion de langages et de temps différents qui marque irrémédiablement notre époque et ajoute à l'art de diriger.

Si les auteurs prennent en compte l'analyse du décalage entre le management prescrit et le management réel, ils mettent également l'accent sur les différentes chronicités à l'intérieur des entreprises. Ceci est particulièrement important à une époque où le changement ressemble davantage à un mouvement permanent qu'à un changement d'un état à un autre (cf. à ce propos l'ouvrage *L'innovation ordinaire,* de Norbert Alter, PUF, 2001). Affirmant la nécessité incontournable pour les dirigeants d'allouer une attention constante aux processus cognitifs, ils apportent finalement des éclairages utiles dans les débats sur la rationalité administratives, après des auteurs comme Simon, Mintzberg ou Weick.

* * *

À propos de l'ouvrage :

«The knowing doing gap : how smart companies turn knowledge into action" de Jeffrey Pfeffer et Robert I. Sutton (Harvard Business School Press, 2000, 314 pages).

Par :

Mathias Rossi– Institut d'informatique de gestion, Ecole des HEC, Université de Lausanne – Mathias.Rossi@unil.ch.

Lorsque des entreprises rencontrent des difficultés, la cause en est rarement le manque de connaissances. Les études sur les meilleures pratiques et les conseils des consultants, sont assez facilement accessibles. Le problème des entreprises est bien plus souvent dans la mise en œuvre de ces connaissances.

L'objectif des auteurs est de comprendre pourquoi. Pourquoi, alors que les reengineering et la gestion de connaissances sont des sujets largement connus et utilisés dans beaucoup d'entreprises, y en a-t-il encore qui n'appliquent pas ces principes ?

Pourquoi, lorsque des gens, placés dans une situation de leadership, ont l'occasion d'appliquer ce qu'ils enseignent sur les meilleures pratiques, ne le font-ils pas ?

Les décideurs savent en général tous ce qu'ils doivent faire, pour augmenter la performance de l'entreprise. Pourquoi alors ne le font-ils pas ? Fondamentalement, savoir n'est pas suffisant : il s'agit de transformer la connaissance en pratique.

Il y une difficulté réelle à transformer la connaissance en pratique effective, et, les auteurs le soulignent, l'obstacle ne réside pas dans les compétences ou l'absence de compétences des individus, ni dans leur mauvaise volonté, mais essentiellement dans le schéma organisationnel et la pratique managériale des entreprises.

La grande différence entre les entreprises qui réussissent et les autres ne réside donc pas tellement dans les connaissances qu'elles possèdent, dans ce qu'elles savent, mais bien plutôt dans les pratiques organisationnelles et managériales qu'elles appliquent et qui permettent ou non de passer de la théorie à l'action.

L'ouvrage analyse les obstacles qui empêchent cette transformation, et donne, à travers de nombreux exemples tirés de grandes entreprises américaines mais aussi d'institutions éducatives ou publiques, des indications pour réussir cette transformation

Les auteurs, professeurs à Stanford, ont enquêté pendant quatre ans, étudié et questionné plus d'une centaine d'entreprises afin de proposer ces réponses, à travers des études de cas, des conseils, des réflexions sur des concepts ou des comportements.

Pourquoi un tel écart entre connaissances et pratique?

Réussir à faire quelque chose, d'une manière performante, ça n'est pas seulement savoir quoi faire, mais aussi, et sans doute surtout, comment le faire : or cette connaissance relève très souvent du domaine de la connaissance tacite, informelle, des habiletés opérationnelles difficilement exprimables et délicates à transmettre. Une première solution est donc d'apprendre les choses en les faisant soi-même : le *knowing by doing* plutôt que le *knowing by learning*. L'expérience étant le meilleur pédagogue, il n'y a plus d'écart entre ce que nous faisons et ce que nous savons.

Sinon, il ne reste plus qu'à transformer les connaissances en action, et cette tentative bute souvent sur de nombreux écueils. Un des points forts de l'ouvrage, qui se révélera particulièrement utile à qui désire ausculter son entreprise, est sans doute les « outils de diagnostic » présentés sous formes d'une liste de symptômes à surveiller dans l'entreprise, et qui permettent d'identifier les 5 principaux obstacles au passage de la connaissance à l'action : la parole qui tient lieu d'action, la mémoire qui se substitue à la réflexion, la peur, qui inhibe l'action, la mesure, qui corrompt le jugement, et enfin la compétition interne.

La gestion des connaissances, parler plutôt qu'agir...

A la source des problèmes des entreprises, il y a notamment une vision contre-productive de la gestion des connaissances, qui privilégie l'acquisition et l'accumulation, alors qu'il s'agirait plutôt d'œuvrer à leur diffusion dans l'entreprise.

La connaissance est en effet encore trop souvent vue comme un stock, quelque chose de tangible, détachée des utilisateurs et des utilisations. Cette vision à pu générer d'énormes bases de connaissances, peu utilisées parce que peu utilisables. La faute en revient partiellement au systèmes de gestion des connaissances en place, qui, de par la technologie utilisée, sont en général plus aptes à gérer des documents, rapports divers ou statistiques, des informations codifiables, qu'à capturer cette connaissance tacite, informelle, liée à une activité.

Les auteurs décrivent un autre obstacle qui incite à réfléchir. Il y a risque de creuser l'écart entre savoir et faire lorsque la parole se substitue à l'action : établir un planning, prendre une décision, rédiger des documents, élaborer une vision, toutes ces actions, pour importante qu'elles soient, ne suffisent certainement pas. Il est absolument nécessaire d'établir une procédure d'accompagnement et de suivi de la décision, afin que la connaissance s'incarne dans l'action, afin que la décision soit suivie d'effets concrets.

Pourquoi les entreprises ne réussissent elles pas toujours transformer cette connaissance, souvent acquise au prix de beaucoup de moyens et d'efforts, en action ? On accorde bien plus d'importance et de crédit aux personnes qui parlent bien, qui ont l'air intelligent, plutôt qu'aux personnes qui font effectivement les choses. Cette tendance, ou en tout cas son renforcement, est due aussi à l'enseignement prodigué dans nos business schools, ou sont valorisées les capacités d'expressions orales (ou écrites), plutôt que les réalisations concrètes. La discussion brillante, les réponses pertinentes, les connaissances brillamment synthétisées et mises en relation, les études de cas habilement disséquées, importent plus pour la réussite que les réalisations pratiques.

Les auteurs préconisent une série de mesures qui permettraient de pallier ce problème : citons par exemple la mise en place d'un système de carrière qui favoriserait les personnes ayant une connaissance pratique des processus de travail, ou la gestion de l'erreur de la part des entreprises : reconnaître le droit à l'erreur, donner une seconde, voire une troisième chance, se montrer sévère non pas envers ceux qui se trompent, mais envers ceux qui n'essaient pas.

D'autres obstacles, comme l'institutionnalisation des procédures et des pratiques dont on a oublié jusqu'à la genèse, l'utilisation de méthodes de travail qui ne se justifient que par leur existence (on a toujours fait comme ça) apparaîtront certainement comme familiers à qui travaille en entreprise.

Complétant les outils diagnostiquant les 5 obstacles, l'ouvrage liste une série de huit préceptes qui doivent aider à transformer la connaissance en action. Ces conseils, présentés d'une manière claire et synthétique se révéleront très certainement utiles et efficaces au dirigeant d'entreprise.

Maintenant... ce serait ne tirer aucun profit de ce livre que de se contenter de le lire. Reste, pour le lecteur, à mettre en pratique ces connaissances.... à transformer la connaissance acquise en pratique.

* * *