

LUIS FELIPE TORRES GÓMEZ

LA COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE CHEZ CUISINES LAURIER

Thèse présentée

à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval
dans le cadre du programme de doctorat en sciences de l'administration
pour l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph. D.)

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ADMINISTRATION

UNIVERSITÉ LAVAL

QUÉBEC

2008

Résumé

Les entreprises s'inscrivent dans un espace-temps caractérisé par une concurrence qui croît en étendue et en vitesse, ce qui exacerbe la pression sur les dirigeants et les employés. Pour assurer la persistance de leur entreprise, ces derniers doivent élever sans cesse sa capacité de réussir, sa compétence organisationnelle. Les chercheurs qui s'intéressent au monde des entreprises n'ont pas manqué de le noter et ont élaboré différentes conceptions de cette compétence ou de phénomènes qui lui sont associés, comme l'apprentissage organisationnel, les capacités organisationnelles ou les capacités dynamiques d'une organisation. Comment les membres d'une organisation s'y prennent-ils pour en assurer la compétence? Voilà la question à laquelle je tente de répondre à mon tour. Je fais d'abord un examen critique de travaux liés à cette question, puis je propose un cadre conceptuel prenant appui en partie sur la théorie de la structuration et sur les concepts de communauté de praticiens et d'apprentissage expérientiel. Suit un cadre opératoire dans lequel je justifie le choix d'une étude de cas, je caractérise l'entreprise étudiée, une manufacture d'armoires de cuisine et de vanités de salle de bain, et j'indique comment je m'y suis pris pour récolter les matériaux pendant un séjour de près de six mois dans cette entreprise, et comment j'ai exploité ces matériaux. Que ce soit dans leurs activités de tous les jours ou face à des situations nouvelles, les dirigeants et employés de l'entreprise, parfois de façon individuelle mais plus souvent de façon collective, mobilisent différentes propriétés structurelles de l'entreprise et, chaque fois qu'ils le jugent utile, n'hésitent pas à modifier ou à abandonner certaines d'entre elles, ou à en créer de nouvelles afin d'élever leur capacité d'atteindre les objectifs qu'ils se fixent, notamment en ce qui a trait à la qualité des rapports humains, au climat de travail, au volume de production, à sa qualité, à la productivité ou au rendement financier. Cette entreprise réussit en mobilisant ses membres, en favorisant l'expérimentation, l'apprentissage et la production de connaissances nouvelles qu'elle intègre ensuite dans ses protocoles et ses routines, créant un cycle qui élève sans cesse son niveau de compétence.

Abstract

Businesses today exist in an environment characterized by endlessly expanding competition, the speed and scope of which are increasing the pressure on both managers and employees. In order to guarantee their long term existence, businesses must continually strive to improve their capacity for success and their organizational competence. Researchers interested in the business world have not failed to notice this and have elaborated different conceptions of this competence or its related phenomena such as organizational learning, organizational capabilities or the dynamic capabilities of an organization. How do the members of an organization go about ensuring the competence of their organization? This is the question I am trying to answer. First, I will make a critical examination of the existing research linked to this question. Then, I will propose a conceptual framework partly based on structuration theory and on the concepts of community of practice and experiential learning. An operational framework will follow in which I justify the choice of a case study, characterize the firm studied, a manufacturer of kitchen cabinets and bathroom vanities, indicate how I came to gather materials during a stay of close to six months in this business, and how I exploited these materials. Whether in their daily activities or when facing new situations, managers and employees of the firm, sometimes in an individual manner but most often in a collective manner, will mobilize different structural properties of the firm. When considered useful, they will not hesitate to modify or abandon any of these structural properties or create new ones in order to increase their capabilities of achieving their objectives, particularly in matters concerning human relations, the work climate, production output and quality, productivity and financial returns. This firm succeeds in mobilizing its members, in encouraging experimentation, learning and production of new knowledge which is integrated into its protocols and routines, thus creating a cycle that constantly increases its level of competence.

Remerciements

Pour la réalisation de ma recherche doctorale, dont cette thèse est l'aboutissement, je dois beaucoup aux personnes suivantes.

Toutes les personnes à l'emploi de Cuisines Laurier ou de Portes et Moulures Élégance pendant mes deux séjours parmi eux, et en particulier le président-directeur général et son adjoint. Tous m'ont bien accueilli et ont facilité mon travail.

L'ITESM Campus Querétaro, pour son soutien économique indéfectible tout au long de mes études doctorales.

Michel Audet, mon directeur de thèse, pour son soutien tout au long de mon apprentissage de la recherche et de la langue française, et pour sa patience.

Louis Demers, de l'École nationale d'administration publique, membre du comité de thèse, prélecteur de la thèse et membre du jury, pour sa contribution aux différentes étapes de la réalisation de ma thèse et, en particulier, pour la minutie de sa prélecture.

Richard Déry et Anne Mesny, de HEC Montréal, membres du comité d'examen de doctorat, du comité de thèse et du jury, pour leurs commentaires chaque fois judicieux.

Pierre Cossette, de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, examinateur externe, et Carole Lalonde, de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, tous deux membres du jury non liés à ma recherche doctorale, pour avoir accepté de participer à l'évaluation terminale de ma thèse.

Les personnes qui se sont succédé à la direction du programme de doctorat en sciences de l'administration auquel je suis inscrit pour m'avoir soutenu tout au long de mes études doctorales.

Raymond Lévesque, pour son amitié et pour avoir contribué sans relâche à la révision linguistique.

Mon épouse, María del Pilar, pour son encouragement, son appui et son amour.

Ma fille, María José et mes fils, Luis Eugenio et Luis Felipe, pour leur amour et leur compréhension.

Mon père, Luis Felipe, et ma mère Lilia, pour leur amour et leur soutien.

Les autres membres de ma famille étendue pour leur confiance et leurs encouragements.

Mes autres amis et mes collègues, pour leur appui moral et leur confiance.

Table des matières

RÉSUMÉ	I
ABSTRACT	II
REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES ABRÉVIATIONS	XIII
CHAPITRE 1	3
REVUE DE TRAVAUX APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE	3
1.1 APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	4
1.1.1 <i>Le courant du néorationalisme</i>	5
1.1.1.1 Théorie de l'action	5
Exposé	5
Commentaire	7
1.1.1.2 Exploration et exploitation des ressources	9
Exposé	9
Commentaire	12
1.1.1.3 Organisation apprenante.....	13
Exposé	13
Commentaire	15
1.1.1.4 Organisation créatrice de connaissances	16
Exposé	16
Commentaire	18
1.1.2 <i>Courant des processus sociaux</i>	20
1.1.2.1 Action, interaction et apprentissage organisationnel	20
Exposé	20
Commentaire	24
1.1.2.2 Communauté de praticiens	27
Exposé	27
Commentaire	28
1.1.3 <i>Conclusion sur l'apprentissage organisationnel</i>	30
1.2 COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE	32
1.2.1 <i>Compétences clés</i>	33
Exposé	33
Commentaire	34
1.2.2 <i>Capacités organisationnelles dépendantes des ressources</i>	35

Exposé	35
Commentaire	37
1.2.3 <i>Capacités dynamiques</i>	38
Exposé	38
Commentaire	40
1.2.4 <i>Conclusion sur la compétence organisationnelle</i>	41
1.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 1	43
CHAPITRE 2	45
CADRE CONCEPTUEL ORGANISATION ET COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE	45
INTRODUCTION	45
2.1 ORGANISATION	46
2.1.1 <i>Structuration de l'organisation</i>	46
2.1.1.1 Structurel, propriétés structurelles et système social	46
2.1.1.2 Espace-temps	50
2.1.1.3 Organisation en tant que système social	51
2.1.1.4 Dirigeants	57
2.1.2 <i>Organisation et communauté de praticiens</i>	60
2.1.3 <i>Apprentissage et connaissances en milieu organisationnel</i>	65
2.1.3.1 Apprentissage expérientiel	65
2.1.3.2 Types de connaissance	67
2.2 COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE ET COMPÉTENCE COMMUNAUTAIRE	68
2.3 QUESTION DE RECHERCHE ET CONCLUSION DU CHAPITRE 2	70
CHAPITRE 3	72
CADRE OPÉRATOIRE L'ÉTUDE D'UNE ENTREPRISE DE PRODUCTION : CUISINES LAURIER.....	72
INTRODUCTION	72
3.1 L'ÉTUDE DE CAS.....	72
3.1.1 <i>Pourquoi une étude de cas?</i>	72
3.1.2 <i>Comment la réaliser?</i>	73
3.2 CUISINES LAURIER	75
3.2.1 <i>Bref historique</i>	75
3.2.2 <i>De la commande au service après vente</i>	78
3.2.3 <i>Sélection des situations jugées problématiques</i>	82
3.2.3.1 Atelier de coloration.....	82
3.2.3.2 Système intégré de gestion.....	83

3.2.3.3	Fabrication des portes et des moulures.....	84
3.3	RÉCOLTE DES MATÉRIAUX	84
3.3.1	<i>Recherche documentaire</i>	85
3.3.2	<i>Observation</i>	86
3.3.3	<i>Entretiens</i>	89
3.3.4	<i>Journal de bord</i>	90
3.4	EXPLOITATION DES MATÉRIAUX.....	91
3.4.1	<i>Codage initial</i>	93
3.4.2	<i>Codage axial</i>	96
3.4.3	<i>Codage sélectif</i>	98
3.5	CONSIDÉRATIONS D'ORDRE ÉTHIQUE	99
3.6	CONCLUSION DU CHAPITRE 3	100
CHAPITRE 4		101
AMBIVALENCE DE LA DIRECTION, DE LA GESTION ET DE L'ORGANISATION DE		
CUISINES LAURIER		101
4.1	ENTREPRISE TRADITIONNELLE?	102
4.1.1	<i>Conseil des actionnaires</i>	102
4.1.2	<i>Direction générale</i>	102
4.1.3	<i>Hiérarchie et division en services selon la fonction</i>	104
4.1.4	<i>Réunions de travail</i>	106
4.2	UNE ENTREPRISE NON TRADITIONNELLE?.....	107
4.2.1	<i>Promotion des interactions directes</i>	107
4.2.2	<i>Comités</i>	111
4.2.2.1	Comités permanents	111
Comité de gestion	112
Comité de production à valeur ajoutée (PVA)	113
Comité de développement des nouveaux produits et comité des activités sociales	116
4.2.2.2	Comités <i>ad hoc</i>	118
4.2.2.3	Comités, travail collectif et compétence organisationnelle	126
4.2.3	<i>Équipes de travail</i>	128
4.2.4	<i>Projets structurants</i>	132
4.2.5	<i>Communautés de praticiens</i>	134
4.2.5.1	Neuf communautés.....	136
Préposés au service à la clientèle	136
Techniciens en ingénierie	137
Acheteuses	137

Débiteurs.....	138
Sableurs	138
Peintres	138
Assembleurs.....	139
Conceptrices en marketing.....	139
Techniciennes en comptabilité.....	140
Distributeurs et vendeurs	140
4.2.5.2 Caractéristiques communes des neuf communautés de praticiens repérées chez Cuisines Laurier	141
4.2.5.3 Compétence communautaire	142
4.2.5.4 Limites et risque.....	144
4.2.6 Conclusion du chapitre 4.....	145
CHAPITRE 5	148
DEUX PROJETS STRUCTURANTS.....	148
INTRODUCTION	148
5.1 PROJET DE PRODUCTION À VALEUR AJOUTÉE (PVA)	148
5.1.1 Antécédents	149
5.1.2 Objectifs.....	151
5.1.3 Mise en œuvre	152
5.1.4 Caractère structurant du projet PVA.....	156
5.2 PROJET PVA PORTES ET MOULURES ÉLÉGANCE (PMÉ)	158
5.2.1 Antécédents	159
5.2.2 Objectifs.....	160
5.2.3 Mise en œuvre	161
5.2.3.1 Fabrication d'une porte	161
5.2.3.2 Déroulement.....	162
5.2.3.3 Mode de réalisation	166
5.2.4 Caractère structurant du projet PMÉ.....	167
5.3 PROJET DE SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION (MAGICA)	171
5.3.1 Antécédents	172
5.3.2 Objectifs.....	173
5.3.3 Mise en œuvre	174
5.3.3.1 Conception	175
5.3.3.2 Formation.....	177
5.3.3.3 Implantation	178
5.3.4 Caractère structurant du projet Magica.....	180
5.3.4.1 Similitudes des projets PVA et Magica.....	180

5.3.4.2	Particularités du projet Magica.....	180
5.4	CONCLUSION DU CHAPITRE 5	183
CHAPITRE 6		185
RETOUR SUR LA COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE		185
6.1	RETOUR SUR LE VOLET CONCEPTUEL	185
6.1.1	<i>Ce que nous apprennent les travaux existants</i>	<i>185</i>
6.1.2	<i>Changement, compétence et persistance.....</i>	<i>187</i>
6.2	RETOUR SUR LE VOLET EMPIRIQUE.....	189
6.3	STRUCTURATION DE L'ORGANISATION ET COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE	192
6.3.1	<i>Cuisines Laurier en tant que système social</i>	<i>192</i>
6.3.2	<i>Schéma des éléments contribuant à la compétence organisationnelle chez Cuisines Laurier</i>	<i>194</i>
6.3.3	<i>Échelles d'interaction directe</i>	<i>197</i>
	Dyades	197
	Regroupements d'une fraction de membres.....	198
	Regroupements de l'ensemble des membres	199
6.3.4	<i>Dispositifs de gestion</i>	<i>200</i>
6.3.5	<i>Maîtrise des schèmes d'interprétation, des ressources et des normes</i>	<i>201</i>
6.3.6	<i>Réflexivité organisationnelle et régulation réflexive.....</i>	<i>202</i>
6.3.7	<i>Réservoir de connaissances organisationnelles.....</i>	<i>202</i>
6.3.8	<i>Compétence individuelle</i>	<i>203</i>
6.4	CONCLUSION DU CHAPITRE 6	204
	Récapitulation	206
	Contributions	210
	Limites	211
	Pistes de recherche.....	212
MÉDIAGRAPHIE		215
ANNEXES		226
ANNEXE 1		227
ORGANIGRAMME DES SERVICES		227
ANNEXE 2		230
TABLEAUX RÉSULTANT DU CODAGE AXIAL		230
ANNEXE 3		238
MÉTHODE KAIZEN.....		238

Liste des tableaux

TABLEAU 1 - CODAGE AXIAL DE LA CATÉGORIE « ACTEURS »	97
TABLEAU 2 - CODAGE AXIAL DE LA CATÉGORIE « ACTEUR INDIVIDUEL »	98

Liste des figures

FIGURE 1 - DIMENSIONS DE LA DUALITÉ DU STRUCTUREL (GIDDENS, 1987 : 78).....	49
FIGURE 2 – BÂTIMENT DE CUISINES LAURIER À LAURIER-STATION.....	79
FIGURE 3 - SCHÉMA DU BÂTIMENT DE CUISINES LAURIER À LAURIER-STATION	80
FIGURE 4 - SCHÉMA DU BÂTIMENT DE PORTES ET MOULURES ÉLÉGANCE À DOSQUET	81
FIGURE 5 - CODES DE LA CATÉGORIE « ACTEURS » (NVIVO 7.0).....	94
FIGURE 6 - CODAGE INITIAL D'UN EXTRAIT DE MATÉRIAUX (NVIVO 7.0).....	95
FIGURE 7 - EXEMPLE D'UN DES RAPPORTS CONCERNANT LE CODE « SALLES DE RÉUNION » (NVIVO 7.0).....	95
FIGURE 8 - LIENS ENTRE LES CODES RELATIFS À UN EXTRAIT DES MATÉRIAUX (NVIVO 7.0)	96
FIGURE 9 – ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GÉNÉRALE.....	104
FIGURE 10 - SIX NIVEAUX HIÉRARCHIQUES	105
FIGURE 11 - ORGANISATION EN SERVICES SELON LA FONCTION	105
FIGURE 12 – SCHÉMA D'UNE INTERACTION TYPE VISANT À SURMONTER UNE DIFFICULTÉ	109
FIGURE 13 - COMPOSITION DU COMITÉ PVA <i>AD HOC</i> DES COMMUNICATIONS INTERNES	119
FIGURE 14 - SCHÉMA DU TRAVAIL EN COMITÉ	128
FIGURE 15 - SCHÉMA DU DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE COMMUNAUTAIRE.....	144
FIGURE 16 – SCHÉMA DES ÉLÉMENTS CONTRIBUANT À LA COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE CHEZ CUISINES LAURIER.....	195

Liste des abréviations

OSBL : Organisme sans but lucratif.

PME : Petite et moyenne entreprise.

PMÉ : Portes et Moulures Éléance.

PVA : Production à valeur ajoutée.

Introduction

Depuis plusieurs années, je m'intéresse à différentes facettes des organisations qui me paraissent problématiques, tout en sachant que la complexité inhérente à toute organisation rend sa compréhension difficile. La diversité des situations avec lesquelles doivent composer les membres d'une organisation et l'accélération des transformations du contexte de leur action ne sont que deux des facteurs qui affectent de façon importante la dynamique d'une organisation et qui contribuent à la difficulté de comprendre cette dernière. Aujourd'hui, les membres d'une organisation doivent être en mesure de répondre de façon presque instantanée aux défis qui se présentent à eux et qui, souvent, menacent la survie même de leur organisation. Pour cette raison, il me paraît crucial de comprendre comment ils apprennent à réussir, comment ils engendrent la compétence organisationnelle qui leur permet de surmonter les difficultés qui ponctuent la vie d'une organisation, et comment ils parviennent à conserver cette compétence organisationnelle et même à l'élever. C'est à cette compréhension que je désire contribuer en réalisant la présente recherche.

Dans les travaux existants, nous retrouvons diverses conceptions de l'apprentissage organisationnel et de la compétence organisationnelle. Après avoir exposé certaines d'entre elles et les avoir commentées, je proposerai un cadre conceptuel prenant appui sur la théorie de la structuration et dans lequel je conserverai les éléments des conceptions examinées qui me paraissent les plus pertinents, après avoir éliminé ceux dont j'aurai montré le caractère insatisfaisant. Je soutiendrai que, dans une organisation, pour un de ses membres, pour un de ses groupes ou pour l'organisation dans son ensemble, l'expérience engendre l'apprentissage qui, à son tour, permet la production de connaissances nouvelles et, ultimement, élève la compétence de l'individu, du groupe ou de l'organisation. Suivant la chaîne que je viens d'évoquer et qui constitue une boucle à la fois vertueuse et constitutive de la dynamique de l'organisation, je montrerai que, d'une part, la compétence organisationnelle résulte de l'apprentissage individuel ou collectif qui accompagne l'action et l'interaction dans une organisation. D'autre

part, et en retour, la compétence organisationnelle favorise l'apprentissage individuel ou collectif. Envisagée de cette façon, la compétence organisationnelle est à la fois la condition et le résultat de l'apprentissage individuel ou collectif qui accompagne le cours des activités façonnant une organisation. Je soutiendrai aussi qu'une communauté de praticiens représente un cas particulier de regroupement qui favorise la compétence.

Proposer un cadre conceptuel original ne suffit pas; il doit être mis à l'épreuve. Pour cette raison, j'ai fait un séjour de cinq mois et demi dans une entreprise de production qui avait choisi de se transformer pour composer avec son marché, lui-même en transformation.

Dans le premier chapitre, je présenterai les conceptions de l'apprentissage organisationnel et de la compétence organisationnelle que j'ai retenues au terme d'un examen des travaux existants et je commenterai chacune d'elles. Dans le chapitre 2, je proposerai un cadre conceptuel qui prend appui sur la théorie de la structuration¹, sur le concept de « communauté de praticiens »² et sur l'idée selon laquelle l'apprentissage se produit dans l'action et dans l'interaction, et par elles³. Je terminerai ce chapitre en énonçant la question de recherche à laquelle je tenterai de répondre en réalisant le volet empirique de ma recherche. Dans le chapitre 3, je présenterai le cadre opératoire de ce volet empirique; puis, dans les chapitres 4 et 5, je présenterai les matériaux récoltés et l'interprétation que j'en tire. Dans le chapitre 6, je reviendrai sur la compétence organisationnelle en prenant appui sur les volets conceptuel et empirique de ma recherche. Je terminerai par une conclusion générale dans laquelle je récapitulerai les principaux éléments des chapitres, je préciserai en quoi, à mes yeux, ma recherche contribue à la compréhension de la compétence organisationnelle, j'indiquerai les principales limites de cette recherche et je signalerai les pistes que j'en dégage.

¹ Giddens, 1987.

² Lave et Wenger, 1991; Wenger, 1998.

³ Dewey, 1938, 1966; Lave et Wenger, 1991.

Chapitre 1

Revue de travaux Apprentissage organisationnel et compétence organisationnelle

Comme je l'ai évoqué dans l'introduction, depuis la révolution industrielle la nature de nombreuses tâches organisationnelles⁴ a beaucoup changé, et la dynamique de la vie organisationnelle s'est accélérée. Plus récemment, l'accélération de la mondialisation des marchés et la multiplication des échanges a intensifié les interactions entre organisations ainsi qu'entre elles et leurs clients; de plus, des façons d'agir différentes selon les espaces-temps affectent sans cesse les conditions de développement de ces organisations. L'action organisationnelle entraîne un système complexe d'interactions entre ses membres et leur environnement pertinent. C'est ainsi que la qualité générale des rapports qui s'établissent entre les individus qui composent l'organisation, leur participation à la vie organisationnelle ainsi qu'une direction et une gestion mettant en valeur leurs contributions deviennent autant de clés pour faire face aux difficultés que doit surmonter l'organisation pour persister. Néanmoins, encore aujourd'hui, dans certaines organisations, on trouve un degré de spécialisation fonctionnelle et de division du travail élevé ainsi qu'un manque de coordination entre les différents services, ce qui rend ces organisations souvent incapables de réagir de manière adéquate au changement pour atteindre les résultats désirés. La complexité des problèmes à résoudre ne cesse d'augmenter et pour de nombreuses organisations la concurrence est chaque jour plus intense. Or, complexité et concurrence exigent des délais de réponse de plus en plus courts ainsi que des solutions de plus en plus innovatrices. Dans cette conjoncture, les acteurs organisationnels font face au défi sans précédent du développement accéléré de la compétence de leur organisation afin de surmonter les difficultés qui peuvent mettre en péril son existence. En

⁴ L'ensemble des activités nécessaires pour réaliser un produit ou un service dans une organisation.

effet, chaque jour, ils doivent agir de façon compétente et expéditive afin d'être à la hauteur des exigences qui accompagnent le changement.

Les auteurs qui s'intéressent à la capacité qu'ont les membres d'une organisation de composer avec l'accélération du changement, la complexité des situations et la concurrence interorganisationnelle le font en général sous deux rubriques principales : l'apprentissage organisationnel et la compétence organisationnelle⁵. Dans le présent chapitre, je présenterai des travaux clés associés à chacune de ces deux rubriques et je les commenterai de manière à faire ressortir les éléments qui limitent la compréhension de la compétence organisationnelle, mon objet d'étude, et ceux qui, au contraire, me paraissent la faciliter. Pour chacun des travaux ou groupe de travaux que j'ai retenus, je présenterai un bref exposé de son contenu, suivi d'un commentaire critique.

1.1 Apprentissage organisationnel

Selon Easterby-Smith et Lyles, nous pouvons distinguer deux ensembles principaux chez les auteurs qui s'intéressent à l'apprentissage organisationnel⁶. Les premiers, et aussi les plus anciens, s'inspirent du néorationalisme qui caractérise des travaux comme ceux de Cyert et March⁷ et de Simon⁸, tandis que les seconds accordent une importance plus grande que ne le font les premiers aux processus sociaux qui sous-tendent l'apprentissage organisationnel. On songe notamment aux travaux de Lave⁹, de Lave et Wenger¹⁰, de Wenger¹¹ et de Brown et Duguid¹². En conséquence, faisant mienne la distinction proposée par Easterby-

⁵ Pour désigner la compétence organisationnelle, j'ai retenu le singulier plutôt que le pluriel comme on le retrouve dans nombre de travaux. Le singulier générique allège l'écriture et désigne toutes les formes de compétence organisationnelle que l'on peut retrouver de façon simultanée dans une organisation. L'expression que j'utilise désigne donc aussi bien la compétence organisationnelle que les compétences organisationnelles qu'évoquent nombre d'auteurs.

⁶ Easterby-Smith et Lyles, 2003 : 9-10.

⁷ Cyert et March, 1963.

⁸ Simon, 1991.

⁹ Lave, 1988; 1991.

¹⁰ Lave et Wenger, 1991.

¹¹ Wenger, 1998.

¹² Brown et Duguid, 2000.

Smith et Lyles, j'ai divisé la présente section en deux sous-sections principales, l'une consacrée au courant du néorationalisme, l'autre à ce que j'appellerai le courant des processus sociaux. Dans la sous-section 1.1.1, à tour de rôle, j'exposerai en quelques mots quatre variantes du néorationalisme et je les commenterai; puis, dans la sous-section 1.1.2, je présenterai de la même manière des travaux du courant des processus sociaux.

1.1.1 Le courant du néorationalisme

1.1.1.1 Théorie de l'action

Exposé

En 1978, Argyris et Schön ont publié *Organizational Learning*, un ouvrage sur l'apprentissage organisationnel que Crossman et Guato¹³ ont qualifié d'incontournable. Dans ce livre, les deux auteurs proposent une théorie de l'action qui, à leurs yeux, est susceptible d'améliorer l'efficacité organisationnelle¹⁴. Ils ne se contentent pas de conceptualiser l'apprentissage organisationnel, ils proposent un modèle en alléguant que son utilisation favorise l'efficacité au sein des organisations. Pour ces chercheurs, une adaptation organisationnelle réussie dépend de l'apprentissage que tirent les membres d'une organisation des erreurs d'exécution qu'ils commettent dans l'accomplissement de leurs tâches. Ils soutiennent que l'apprentissage des membres d'une organisation résulte d'un processus itératif de repérage d'erreurs et de correction de ces erreurs par ajustements progressifs. Selon cette démarche, les acteurs doivent d'abord repérer les sources de leurs erreurs, puis trouver des solutions conformes aux normes, aux procédés et aux politiques de l'organisation. L'ensemble de ces solutions sont l'expression de « théories adoptées » (*espoused theories*) prenant la forme d'informations codées qui véhiculent la compréhension qu'ont les acteurs de leur manière d'agir. Ils se trouvent ainsi à rendre explicite la procédure à suivre pour

¹³ Crossman et Guato, 1996.

¹⁴ Argyris et Schön, 1978 : 11.

éviter une difficulté ou pour la surmonter. Cependant, dans l'accomplissement de leurs tâches, les acteurs élaborent leurs propres solutions, qui sont ce que les auteurs appellent les « théories utilisées » (*theories-in-use*). Ces théories utilisées sont des modèles de comportement qui trouvent leur origine principalement dans les connaissances tacites et le savoir-faire individuel que les acteurs acquièrent dans l'action et par elle. Les théories utilisées désignent ce que font les acteurs, tandis que les théories adoptées désignent ce qu'ils disent faire¹⁵ compte tenu des normes de l'organisation. Ces deux modèles de comportement ne coïncident pas toujours. On constate souvent des écarts qui engendrent des problèmes d'exécution pouvant nuire à l'organisation. Selon Argyris et Schön, afin d'améliorer leur rendement les acteurs s'engagent alors dans un processus d'ajustements mutuels entre eux ou entre eux et leur environnement¹⁶. Habituellement, tenant compte des normes qui prévalent au sein de l'organisation, les individus s'engagent dans une démarche par essais et erreurs qui les amène à apporter les ajustements désirés. Les auteurs appellent ce mode d'apprentissage « apprentissage en boucle simple » (ou *Model I*). Cependant, les ajustements apportés ne sont pas toujours efficaces, en particulier dans des situations caractérisées par un niveau élevé d'incertitude. Les acteurs doivent revoir ces ajustements ainsi que les valeurs et les normes sur lesquelles reposent ces ajustements. Selon les auteurs, les acteurs s'engagent alors dans un mode d'« apprentissage en boucle double » (ou *Model II*).

Qu'il soit en boucle simple ou en boucle double, selon cette théorie de l'action, l'apprentissage renvoie à la capacité qu'a chaque individu de produire des connaissances, de les utiliser et de les transformer s'il y a lieu, donc à la capacité cognitive de l'acteur considéré isolément. De plus, par la grande place accordée à l'harmonisation de l'organisation avec son environnement, cette conception

¹⁵ Argyris et Schön soutiennent que les acteurs sont capables d'exprimer ce qu'ils font ainsi que les raisons de ce qu'ils font.

¹⁶ Argyris et Schön, 1978.

rappelle certains travaux associés à la théorie de la « contingence » envisagée comme une stratégie de développement¹⁷.

Selon Argyris et Schön, le changement et les erreurs sont les principaux déclencheurs de l'apprentissage et ils peuvent trouver leur source aussi bien à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur de celle-ci¹⁸. Par exemple, un changement peut engendrer des écarts entre ce qui est souhaité et ce qui est réalisé, ou entre ce qui est demandé et ce qui est fait. Face à de tels écarts, grâce à sa capacité d'apprentissage, l'individu peut tenter de les diminuer, voire de les éliminer. Dans la théorie de l'action que proposent Argyris et Schön, l'existence de l'organisation repose sur les individus¹⁹ et l'environnement est conçu comme extérieur à l'acteur et à l'organisation. De plus, bien qu'ils reconnaissent aux membres d'une organisation la possibilité de la façonner en partie, ainsi que son environnement, en particulier lorsqu'ils agissent en « boucle double », Argyris et Schön insistent davantage sur leur capacité de s'adapter à leur organisation et à leur environnement. En conséquence, ils conçoivent l'apprentissage organisationnel comme la résultante de l'apprentissage individuel des membres de l'organisation, le premier tenant à la conjugaison des seconds.

Commentaire

Dans ce commentaire, je m'attarderai à quatre aspects qui me paraissent limiter la puissance analytique de la théorie de l'action proposée par Argyris et Schön.

Premièrement, rappelons que, de façon générale, y compris dans les organisations, les interactions humaines soulèvent des enjeux importants qui découlent, entre autres, de la diversité des intérêts des acteurs et des rapports politiques qui s'établissent entre eux. Suivant cette idée, Crozier et Friedberg²⁰, puis Friedberg

¹⁷ Lawrence et Lorsch, 1967.

¹⁸ Argyris et Schön, 1978.

¹⁹ « Organisations are not merely collections of individuals, yet there are no organisations without such collections. Similarly, organizational learning is not merely individual learning, but organizations learn only through the experience and actions of individuals. » (Argyris et Schön, 1978 : 9).

²⁰ Crozier et Friedberg. 1981.

seul²¹, soutiennent de façon persuasive que l'action organisée n'est pas un phénomène naturel, qu'elle est au contraire un construit humain que les acteurs en cause négocient afin de la rendre possible. Par exemple, la remise en cause d'une politique organisationnelle peut s'accompagner de menaces auxquelles les acteurs peuvent réagir par des routines défensives susceptibles de limiter leurs chances d'apprentissage²². Or, la possibilité de critique ouverte peut représenter une occasion de remise en cause des principes d'action et une source d'apprentissage pour l'organisation. La dimension politique inhérente à cette position générale me semble absente de la théorie de l'action proposée par Argyris et Schön²³. Demers, de son côté, souscrit à l'idée qu'Argyris et Schön ne font pas une lecture politique des organisations; toutefois il nuance mon jugement en rappelant qu'« ils signalent néanmoins la forte possibilité que des phénomènes d'inhibition et la formation de schémas défensifs se produisent, occasionnant des blocages de l'apprentissage qui s'apparentent aux 'routines défensives'²⁴ » que j'ai évoquées ci-dessus.

Deuxièmement, selon les auteurs, l'apprentissage en boucle double tient à la capacité qu'ont les acteurs de remettre en question les normes qui guident leurs activités, qu'elles soient individuelles ou collectives. Étant donné leur non-considération de la dimension politique de la vie organisationnelle, l'apprentissage en boucle double tel qu'ils le conçoivent semble caractériser tous les membres de l'organisation, à tous les niveaux, et ce, indépendamment du contexte dans lequel ils interviennent. Pourtant, la distribution de cette capacité me paraît inégale et son utilisation varier selon les acteurs et le contexte de leurs interventions.

Troisièmement, bien qu'ils y fassent fréquemment allusion, ils ne montrent pas comment l'expérience acquise par les acteurs au fil de leurs activités, puis l'apprentissage qui en dérive, influent sur les pratiques de l'organisation et sur ses

²¹ Friedberg, 1993.

²² Hayes et Allison, 1998.

²³ Argyris et Schön, 1978.

²⁴ Commentaire de Louis Demers tiré de la page 1 d'un document daté du 30 juillet 2008 et accompagnant son rapport de préfecture de la présente thèse. Ce document est joint à un courriel adressé à Michel Audet et daté du 31 juillet 2008.

réservoirs de connaissances²⁵. Ainsi, Argyris et Schön²⁶ évoquent le lien entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel, certes, mais ils ne le conceptualisent pas de façon détaillée²⁷.

Quatrièmement, en mettant l'accent sur les liens entre les décisions et leurs conséquences négatives, qu'elles soient intentionnelles ou non, les auteurs affirment proposer une voie pour améliorer l'organisation. Cependant, prisonniers d'une conception de l'environnement conceptualisé comme extérieur à l'organisation et, surtout, indépendant de celle-ci, ils font l'impasse sur la contribution des membres de l'organisation au façonnement de son environnement. Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, en termes structurationnistes ils font abstraction de la contribution des membres d'une organisation à la reproduction et à la transformation des propriétés structurelles du système social dans lequel s'emboîte l'organisation.

1.1.1.2 Exploration et exploitation des ressources

Exposé

Plusieurs auteurs soutiennent, d'une part, que l'apprentissage organisationnel est le principal facteur qui permet à une organisation de relever avec succès les défis qui se présentent à elle et que, d'autre part, les connaissances qu'elle produit est le moteur principal de son développement²⁸. Selon March, l'apprentissage organisationnel prend la forme d'un processus adaptatif grâce auquel l'organisation développe ses mécanismes de survie. L'organisation s'adapte alors

²⁵ Hedberg, 1981; Dogson, 1993. Ce sont d'abord les réservoirs contenant les connaissances explicites des membres de l'organisation, comme les énoncés de mission et de valeurs fondatrices, les recueils de normes générales et de politiques, les recueils de normes et les manuels de procédures techniques ou administratives; puis, ce sont aussi les connaissances tacites que mobilisent les membres de l'organisation tout au long de leurs activités.

²⁶ Argyris et Schön, 1978.

²⁷ Raanan, 2000 : 472.

²⁸ Cyert et March, 1963; Hedberg, 1981; Fiol et Lyles, 1985; Levitt et March, 1988; Lant et Mezias, 1990; March, 1991; Dogson, 1993.

grâce à des boucles de rétroaction systématiques qu'elle échafaude au fur et à mesure qu'elle interagit avec l'environnement²⁹.

Pour étudier plus en détail le lien entre apprentissage organisationnel, connaissance et développement organisationnel, March oriente principalement sa recherche vers le rapport entre deux stratégies qui, selon lui, ont l'habitude de coexister au sein d'une organisation : l'exploration et l'exploitation des ressources. La première stratégie est la recherche d'éléments nouveaux favorisant l'efficacité de la riposte aux bouleversements environnementaux, tandis que la seconde renvoie au développement plus fin des ressources déjà existantes dans l'organisation. Dans un contexte de concurrence accrue, l'évolution de l'organisation dépend de l'équilibre atteint entre la recherche de possibilités présentant des avantages différentiels et la mise en œuvre des connaissances actuelles. Cependant, les propriétés culturelles de l'organisation, son code³⁰, représentent un des facteurs déterminants du succès dans la recherche de cet équilibre. C'est en tout cas ce que révèle la simulation de l'exploration et de l'exploitation des ressources de l'organisation réalisée par March en 1991³¹.

Selon cette conception, l'environnement est un élément indépendant des membres de l'organisation et un déclencheur de transformations dans l'organisation. Lorsque ces dernières se produisent, les membres de l'organisation doivent adapter leur vision du monde à ces transformations et harmoniser le code organisationnel avec ces dernières. En effet, pour l'organisation qui doit composer avec ces transformations, modifier son code organisationnel en fonction de ces dernières est une condition nécessaire au maintien de son efficacité et de sa position concurrentielle. Une fois ancrées dans le code de l'organisation, les modifications résultant soit de l'exploration de nouvelles sources de dépannage, soit de

²⁹ March, 1991.

³⁰ Le code est le cadre de référence médiateur des interprétations réalisées par les membres de l'organisation. La construction du sens collectif est réalisée au moyen des éléments constitutifs du code. Celui-ci comprend entre autres les croyances relatives à l'organisation, les règles qui la régissent et les habitudes de ses membres dans l'organisation.

³¹ Le choix entre l'exploration et l'exploitation est une source potentielle de conflit, étant donné la rareté des ressources autant dans les organisations que dans leur environnement.

l'exploitation des ressources actuelles, constituent l'avantage concurrentiel le plus important. De façon implicite, cette conception du processus d'adaptation d'une organisation à son environnement fait de la capacité cognitive de chacun des membres de l'organisation un facteur clé de cette adaptation puisque le décodage de l'environnement et les modifications au code organisationnel passent par leur capacité à produire les connaissances que cela requiert. Un tel constat rapproche la conception proposée par March³² de la théorie de l'action qu'ont proposée à leur tour Argyris et Schön³³ et que j'ai exposée et commentée un peu plus tôt.

March montre l'importance pour une organisation, dans sa stratégie de développement organisationnel, d'atteindre un équilibre entre l'exploration et l'exploitation des ressources. Afin de devancer la concurrence, l'organisation développe une forme d'apprentissage qui lui permet de s'ajuster aux changements par un juste équilibre entre l'exploration de nouvelles occasions et l'exploitation des ressources actuelles. Cette forme d'évolution exige toutefois un équilibre judicieux entre les stratégies de rendement accru à court terme, de survie à moyen terme et de croissance à long terme; or, il est en général difficile de calibrer l'exploration et l'exploitation des ressources de manière à composer de façon optimale avec ces trois horizons temporels. En amont de ces difficultés, l'accès aux ressources est un enjeu clé dans la prise de décision conditionnant l'avenir d'une organisation.

Ces difficultés liées à l'exploration et à l'exploitation des ressources exigent des membres de l'organisation qu'ils agissent selon la stratégie de développement adoptée par les dirigeants; or, agir ainsi soulève de nouvelles difficultés. D'une part, les dirigeants peuvent être tentés de manipuler le code organisationnel dans le but de mobiliser les autres membres de l'organisation et de créer un consensus organisationnel; d'autre part, s'ils réussissent à créer ce consensus, celui-ci peut

³² March, 1991.

³³ Argyris et Schön, 1978.

avoir comme conséquence non intentionnelle défavorable³⁴ de limiter l'émergence de nouvelles sources d'apprentissage.

Commentaire

Comme je l'ai fait dans la sous-section précédente, je commenterai en quatre points la position de March.

Premièrement, selon la conception que nous propose March, l'exploration de nouvelles ressources peut se faire indépendamment de l'exploitation des ressources existantes, ce qui peut entraîner une liaison insuffisante entre les connaissances nouvelles tirées de l'exploration et les connaissances que l'on peut associer à l'exploitation des ressources existantes³⁵.

Deuxièmement, sa conception de l'organisation et du code organisationnel limitent la compréhension des éléments constitutifs de l'organisation en tant que condition de l'action de ses membres et résultat de leur action³⁶.

Troisièmement, March fait de l'organisation l'unique dépositaire des connaissances qui lui sont nécessaires pour s'adapter avec succès à son environnement. En effet, son code organisationnel, nourri par les connaissances produites par les membres, fournit à ces derniers le savoir nécessaire pour accomplir leurs tâches.

Quatrièmement, enfin, la conception que nous propose March du rapport entre l'organisation et son environnement semble univoque et ignore l'action des membres de l'organisation sur son environnement.

³⁴ Selon Giddens, toute action humaine peut entraîner ce qu'il appelle des « conséquences non intentionnelles » (1987 : 53-63) pour désigner ce que d'autres auteurs appellent parfois « effets inattendus ». Des conséquences non intentionnelles peuvent être favorables ou défavorables. Dans le second cas, d'autres auteurs les appellent aussi « effets pervers ».

³⁵ Dewey, 1938 : 16.

³⁶ Eraly, 1988; Elkjaer, 1999.

1.1.1.3 Organisation apprenante

Exposé

L'idée de l'organisation apprenante a pris son essor à la fin des années 1980 avec, entre autres, la publication de l'ouvrage *The Fifth Discipline*, par Peter Senge³⁷. Cette idée renvoie à une conception de l'organisation vue comme un organisme³⁸. Selon cette métaphore, l'organisation est un organisme qui agit de façon cohérente face aux *stimuli* provenant de l'environnement. Selon les partisans de cette idée, l'organisation est capable de traiter l'information³⁹ issue des échanges avec son environnement et de mettre au point, par l'apprentissage, les dispositifs nécessaires pour relever les défis que cela entraîne⁴⁰. De plus, l'organisation est une entité dotée de mémoire et capable d'emmagasiner les connaissances sous diverses formes, comme des règles et des procédures⁴¹.

Ceux qui s'intéressent à l'organisation apprenante tentent de trouver des moyens pour améliorer la riposte organisationnelle face aux défis soulevés par le changement. Ils soutiennent que les consultants, gestionnaires et chercheurs ont tendance à rejeter au second plan l'apprentissage au sein des organisations. En effet, les interventions de ces derniers visent davantage le développement de dispositifs pouvant rendre l'organisation plus performante⁴². Or, pour les chercheurs qui s'intéressent à l'organisation apprenante, celle-ci est un objet d'exploration très prometteur en ce qu'il est lié aux conséquences de l'action. Au cœur de cette conception, nous retrouvons la capacité individuelle et collective d'apprentissage des acteurs.

³⁷ Senge, 1990.

³⁸ Morgan, 1989, p. 33.

³⁹ Cette conception fait appel au prototype cybernétique de régulation par boucles de rétroaction, comme c'est le cas du thermostat (Jankowicz, 2000). Ce dernier se contente d'obéir aux instructions (au programme), sans jamais les modifier (boucle simple), ramenant le système à son état antérieur, sans plus.

⁴⁰ Cyert et March, 1963; Senge, 1990; Pedler *et al.*, 1991; Huber, 1991; Kim, 1993; Kofman et Senge, 1993.

⁴¹ Weick et Roberts, 1993.

⁴² Hedberg, 1981; Dogson, 1993; Hawkins, 1994; Huysman, 1999.

Pour élaborer sa conception de l'organisation apprenante, Senge fait appel à un modèle *stimulus-réponse* d'inspiration cybernétique. Ce modèle lui semble constituer une base utile pour offrir aux organisations un outil d'adaptation aux turbulences environnementales qui soit optimal. Il conçoit un fonctionnement orchestré des différents acteurs qui favorise leur apprentissage de manière continue afin de réduire progressivement les écarts aux normes et les désagréments qui peuvent accompagner les échanges d'information. Cet auteur imagine un modèle de gestion non centralisé favorisant le flux de l'information et la conciliation des intérêts des divers groupes constituant l'organisation. Afin de mettre en œuvre ce mode de fonctionnement, Senge propose la maîtrise de cinq disciplines. Ces disciplines sont la maîtrise personnelle, l'apprentissage en équipe, la fabrication de modèles mentaux, la vision partagée et la pensée systémique. Une fois ces cinq disciplines maîtrisées, l'organisation serait capable de surmonter les difficultés avec succès grâce à la qualité de l'apprentissage qu'elles rendent possible. Pedler *et al.*⁴³ présentent une conception similaire, mettant en relief 11 aspects⁴⁴ caractérisant l'entreprise apprenante⁴⁵ (*learning company*). Ce groupe d'auteurs conçoit également l'entreprise comme une entité capable d'apprendre de façon continue pour réussir dans ses interactions avec l'environnement. Dans ces travaux, l'idée d'organisation apprenante met l'accent sur la transformation de la connaissance en une valeur qui permet à l'organisation de se réorganiser pour faire face adéquatement aux changements. C'est donc l'apprentissage, générateur des connaissances, qui s'avère l'élément essentiel dans la création de cette valeur, car il contribue à la fois au développement de l'organisation et à celui de ses membres.

⁴³ Pedler *et al.*, 1991.

⁴⁴ Ces 11 aspects sont des stratégies d'apprentissage, des politiques de participation à la prise de décision, des politiques de diffusion de l'information, des politiques d'échange de l'information, des politiques de développement des personnes, des politiques de récompense flexibles, des structures flexibles, des chercheurs d'opportunités dans le milieu, des échanges d'expériences d'apprentissage avec d'autres entreprises, une ambiance favorisant l'apprentissage et des politiques d'autodéveloppement.

⁴⁵ L'entreprise est une forme d'organisation particulière qui poursuit le profit. À cette fin, elle est productrice de biens ou de services marchands.

Commentaire

La métaphore de l'organisation apprenante entraîne certaines difficultés associées à l'idée que l'organisation puisse agir comme un organisme ayant la maîtrise de lui-même. Cette présumée régulation d'une logique d'ensemble serait inhérente à la configuration de l'organisation, mais alors celle-ci existerait hors de la portée de l'action des acteurs. Il est très possible que dans un tel cas la structure organisationnelle deviendrait rapidement décalée par rapport à son environnement, compte tenu de la mouvance de ce dernier. Cependant, selon Senge, les acteurs sont censés, d'une part, pratiquer constamment les cinq disciplines afin de déployer leur capacité d'analyser leur fonctionnement individuel et collectif au regard de l'évolution organisationnelle. D'autre part, ils sont censés aussi mettre les connaissances générées et leurs intérêts au service de l'organisation. Cependant, au fil des activités quotidiennes, la plupart des comportements qu'on observe chez les acteurs incluent des habitudes et des routines d'opération dont certaines seulement sont axées sur l'efficacité organisationnelle. En effet, pour les acteurs, il est parfois difficile de remettre en question ces habitudes et routines, soit parce qu'ils n'ont pas tous une conscience totale et constante des éléments constitutifs de la dynamique organisationnelle, soit parce que, bien qu'ils soient conscients de cette dernière, ils jugent préférables de les conserver pour des motifs d'ordre personnel.

De plus, orchestrer des modèles mentaux et des intérêts pose problème aussi parce que, dans l'action collective, il y a des espaces d'indétermination susceptibles d'entraîner des conséquences non intentionnelles, favorables parfois, mais défavorables à d'autres occasions. Cette situation rend difficile l'établissement d'un consensus, ou son maintien; par ailleurs, l'absence de consensus favorise les occasions d'apprentissage et la négociation de sens entre les membres de l'organisation. D'une part, bien qu'une vision partagée puisse être un moteur de développement collectif vers une fin commune, le danger d'une absence de questionnement est très présent dans la mesure où l'endoctrinement ne favorise pas l'analyse critique du fonctionnement individuel ou collectif, quelle que soit la

communauté humaine⁴⁶. D'autre part, la transformation chez les acteurs de leur mode d'interprétation peut entraîner la modification de leurs pratiques et celle d'éléments organisationnels ou même contextuels⁴⁷.

1.1.1.4 Organisation créatrice de connaissances

Exposé

Nonaka conçoit l'organisation en tant que créatrice de connaissances⁴⁸. D'abord, attiré par des différences de fonctionnement et de gestion entre des entreprises des États-Unis, d'une part, et du Japon, d'autre part, ce chercheur choisit d'étudier comment les unes et les autres relèvent leurs défis respectifs. Dans ses travaux, l'auteur fait de la connaissance la ressource la plus importante pour les organisations⁴⁹. Selon Nonaka, au contraire de la conception occidentale selon laquelle l'organisation et son environnement sont distincts tout en évoluant de manière interdépendante, la conception japonaise ne fait pas cette distinction, l'un et l'autre évoluant, en quelque sorte, consubstantiellement. De plus, précise l'auteur, la capacité d'adaptation de l'organisation ne dépend pas exclusivement de l'efficacité avec laquelle ses membres peuvent traiter l'information provenant de l'environnement⁵⁰. Elle découle plutôt d'une capacité enrichie, par des métaphores, du traitement de l'information et de son interprétation, associée aux intuitions et aux expériences des acteurs. Nonaka soutient aussi que les métaphores stimulent de manière importante la production de connaissances dans les équipes de travail; elles favoriseraient l'émergence de nouvelles formes d'appréhension d'une même situation⁵¹. De plus, ces métaphores favoriseraient aussi le partage de connaissances particulières détenues par certains membres de l'organisation uniquement et parfois difficiles à diffuser. C'est ainsi que la négociation de sens

⁴⁶ March, 1991.

⁴⁷ Watkins et Marsick, 1993; Weick, 1995, 2001.

⁴⁸ Nonaka, 1991.

⁴⁹ Nonaka, 1991, 1994, 1998.

⁵⁰ Nonaka, 1991, 1998.

⁵¹ Morgan, 1989.

engagée au sein de cette activité favorise la production à la fois individuelle et collective de connaissances. En effet, ce processus favorise à la fois les échanges entre acteurs et la production de connaissances qui en résulte.

D'après Nonaka, la production des connaissances résulte de quatre démarches principales qui permettent de comprendre la mutation entre les connaissances tacites⁵² (CT) et les connaissances explicites (CE). Ces métamorphoses sont accomplies par la socialisation⁵³ (CT=>CT), la formalisation (CT=>CE), la combinaison (CE=>CE) et l'intériorisation (CE=>CT). Cette évolution montre une boucle⁵⁴ vertueuse génératrice de connaissances. Dans ses interactions, l'individu est capable de rendre explicites une partie de ses connaissances particulières, lesquelles peuvent être transformées ensuite collectivement en nouvelles compétences. Plus tard, ces dernières sont assimilées par d'autres acteurs, ce qui augmente l'aptitude collective de l'organisation à l'action. Étant donné la dynamique d'interaction dans laquelle les acteurs s'engagent afin de partager et de générer de connaissances, Nonaka voit l'organisation comme un système social producteur de connaissances.

La conception de l'organisation en tant que créatrice de connaissances, non seulement explicites mais aussi tacites, représente une des contributions de Nonaka à l'étude du développement organisationnel, axé traditionnellement sur la seule production des connaissances explicites. Cette étude suscite l'examen de l'évolution de l'organisation quant à la définition de ses choix stratégiques, car la nature non codifiée de certaines connaissances, dont certaines peuvent être difficiles à formaliser et à reproduire, peut devenir vitale pour son développement. En effet, la connaissance tacite représente parfois un avantage concurrentiel pour

⁵² Ce sont des connaissances non codées qui sont ancrées dans des contextes particuliers d'action.

⁵³ La connaissance pratique se transmet grâce aux interactions (Reix, 1995).

⁵⁴ D'après les travaux de Watkins et Marsick (1993 : 188) dans diverses entreprises, la participation des acteurs à ces processus encourage leur créativité, ce qui a un impact favorable sur la production de connaissances nouvelles.

l'organisation⁵⁵. De plus, il importe que la connaissance soit distribuée et ancrée dans les pratiques quotidiennes des acteurs.

La diversité des types de connaissance engendre quelques problèmes liés à sa propagation en rendant difficile parfois la communication entre les différents niveaux de l'organisation ainsi que son développement et sa gestion⁵⁶. Afin de dénouer cette situation, Nonaka propose que les cadres intermédiaires jouent, précisément, un rôle d'intermédiation dans le processus d'apprentissage organisationnel afin de synthétiser les connaissances créées aux différents niveaux de l'organisation et de les rendre explicites pour tous les membres⁵⁷. La mise en œuvre d'une telle recommandation peut encourager la communication entre tous, quel que soit leur niveau hiérarchique. Les cadres intermédiaires sont considérés ici non seulement comme des relais dans la transmission des connaissances à tous les niveaux de l'organisation, mais aussi comme des transformateurs de connaissances, et même comme des promoteurs de l'apprentissage organisationnel. On voit bien que, selon cette conception, ces cadres deviennent les personnes clés de la production des connaissances organisationnelles, de leur diffusion et de leur utilisation. Signalons toutefois que, dans les organisations axées sur la génération de connaissances explicites, le rôle d'intermédiation joué par les cadres intermédiaires diminue à mesure que la capacité de traitement de l'information des technologies de l'information gagne en importance.

Commentaire

Nonaka propose une façon nouvelle de conceptualiser la production des connaissances organisationnelles, qu'elles soient explicites ou tacites, et de les transmettre⁵⁸. Sa conception de l'organisation créatrice de connaissances favorise

⁵⁵ Nelson et Winter, 1982; Prahalad et Hamel, 1990; Nonaka, 1991, 1994.

⁵⁶ La génération des connaissances tacites et explicites entraîne des choix stratégiques qui doivent, d'une part, conduire à des résultats efficaces au moment de composer avec les contingences environnementales et, d'autre part, tenir compte du développement futur de l'organisation.

⁵⁷ Nonaka, 1991, 1994.

⁵⁸ Nonaka, 1991, 1994.

à la fois la socialisation et l'intériorisation. Cependant, ces deux processus sont plus difficiles à réaliser dans les organisations dites fonctionnelles que dans les autres types d'organisation étant donné que la spécialisation de leurs processus et leur formalisation poussée favorisent la rigidité structurelle. C'est pourquoi la création accrue de connaissances et leur mobilisation favorise plutôt des organisations de type organique⁵⁹. De plus, comme dans le cas de l'organisation apprenante, le partage de buts et d'intérêts entre tous les membres de l'organisation est une condition nécessaire au bien-fondé de cette conception. Néanmoins, cette situation s'avère paradoxale car si, d'une part, elle favorise l'action collective et, en principe, l'apprentissage, d'autre part, le risque de la « consensualité » se fait présent, ce qui peut en même temps décourager l'apprentissage⁶⁰. Par ailleurs, la spécialisation, souvent associée à la connaissance tacite soulève des problèmes de partage, puisque celle-ci représente plus de pouvoir, et parfois d'autres avantages, pour son détenteur. Celui-ci n'est pas toujours prêt à mobiliser ses connaissances au profit des autres ou de l'organisation⁶¹.

Ainsi, la conception que propose Nonaka⁶² comporte certaines limites puisqu'elle ne tient pas compte de la possibilité que les travailleurs aient des intérêts divergents de ceux des dirigeants, en dépit d'un travail de persuasion semblable à celui suggéré pour la mise en place d'organisations apprenantes⁶³. Nonaka ne tient pas compte de l'effet d'homogénéisation qui peut s'établir entre les acteurs et le code de l'organisation; or, cette saturation cognitive représente alors un facteur inhibiteur de la production de connaissances⁶⁴. Enfin, dans sa proposition, Nonaka expose comment une organisation peut devenir créatrice de connaissances, mais il

⁵⁹ Selon Reix, dans ce type d'organisation, la définition des fonctions est parfois imprécise, l'interaction prend principalement la forme d'ajustements mutuels, le travail des groupes est le plus souvent non formel, le contrôle est relâché, les méthodes de travail sont souvent non explicitées et la configuration organisationnelle est floue (Reix, 1995 : 24).

⁶⁰ Baumard, 1995.

⁶¹ March et Simon, 1958; Crozier et Friedberg, 1981.

⁶² Nonaka, 1994.

⁶³ Senge, 1990; Pedler *et al.*, 1991; Kofman et Senge, 1993; Brown et Issacs, 1995.

⁶⁴ March, 1991; Hayes et Allison, 1998.

ne montre pas comment cette dynamique se trouve liée à la reproduction des éléments structurels de l'organisation.

1.1.2 Courant des processus sociaux

Easterby-Smith et Lyles regroupent dans le courant des processus sociaux les travaux d'auteurs pour qui l'apprentissage organisationnel est un processus qui se réalise dans l'action et l'interaction, et par elles⁶⁵.

J'ai choisi de présenter ce courant en deux sous-sections, chacune contenant un exposé et un commentaire, comme les autres sous-sections du présent chapitre. Dans la première sous-section, j'élaborerai sur le lien entre action, interaction et apprentissage organisationnel; dans la seconde, je me concentrerai sur une forme particulière de regroupement d'acteurs qui favorise l'apprentissage organisationnel envisagé comme un processus social, la « communauté de praticiens »⁶⁶.

1.1.2.1 Action, interaction et apprentissage organisationnel

Exposé

Selon les partisans du courant des processus sociaux, l'apprentissage organisationnel repose sur l'action individuelle ou collective des membres d'une organisation et sur les interactions qui lient ces membres entre eux ou qui les lient à d'autres agents qui sont constitutifs d'une des parties prenantes de cette organisation, sans être membres *stricto sensu*⁶⁷ de cette dernière⁶⁸. Par leurs

⁶⁵ Easterby-Smith et Lyles, 2003; Brown et Duguid, 1991; Lave et Wenger, 1991; Nicolini et Mezner, 1995; Nidumolu *et al.*, 2001.

⁶⁶ Les auteurs francophones qui font référence à ce concept ont tendance à utiliser l'expression « communauté de pratique » ou « communauté de pratiques ». Je préfère remplacer « pratique » ou « pratiques » par « praticiens » pour mettre l'accent, dans l'expression elle-même, sur l'idée que ces communautés regroupent des agents qui mobilisent des connaissances spécialisées et des outils divers pour accomplir leurs pratiques. À mes yeux, l'expression ne désigne pas un rassemblement de pratiques mais un rassemblement de personnes qui, collectivement, ont élaboré une pratique commune qu'ils partagent et qu'ils font évoluer. Signalons aussi que, dans leur première publication commune sur les communautés de praticiens, Lave et Wenger utilisent l'expression « *community of practitioners* » (Lave et Wenger, 1991 : 29).

⁶⁷ Dans la présente thèse, un « membre *stricto sensu* d'une organisation » est un dirigeant ou un employé de cette organisation. Un agent qui est constitutif d'une des parties prenantes de cette organisation sans être membre *stricto sensu* de cette dernière peut être, par exemple, dans le cas d'une entreprise, un investisseur, un fournisseur, un client ou un expert-conseil.

actions et par leurs interactions au jour le jour, de façon individuelle ou collective, les membres d'une organisation composent avec des situations nouvelles; ils expérimentent, ils apprennent de ces expériences et ils produisent des connaissances nouvelles. Ce faisant, ils élèvent leur capacité de réussir, leur compétence, tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel⁶⁹. L'apprentissage organisationnel apparaît alors autant comme une forme particulière d'action ou d'interaction que comme le résultat de cette action ou de cette interaction⁷⁰. En poussant plus loin cette idée, on peut concevoir l'apprentissage comme une dimension constitutive de l'action humaine et, par extension, l'apprentissage organisationnel comme une dimension constitutive de l'action organisationnelle. De plus, si l'on admet qu'une organisation est un système social dans lequel les actions et les interactions de ceux qui le constituent font l'objet d'une coordination, l'apprentissage organisationnel qui accompagne la dynamique organisationnelle compose avec le caractère coordonné des actions et des interactions et, en retour, il contribue à cette coordination. Enfin, les actions et les interactions des membres de l'organisation, entre eux ou avec d'autres agents, sont autant d'occasions de construction de sens puisqu'agir ou interagir exige une telle construction⁷¹. Dès lors, les actions et les interactions des membres d'une organisation contribuent à la création du contexte organisationnel, à sa reproduction et à sa transformation; les membres se trouvent ainsi à fabriquer au fil du temps l'histoire matérielle et immatérielle de l'organisation⁷².

À deux reprises dans le paragraphe précédent, j'ai indiqué que, dans un cadre organisationnel, les actions peuvent être individuelles ou collectives. Quant aux interactions, elles sont par définition collectives si l'on accepte que ce qualificatif vaut dès que deux agents ou plus interagissent entre eux. Revenons sur le caractère individuel ou collectif de l'action. L'individuel se distingue non pas du social mais

⁶⁸ Prange, 1999; Elkjaer 1999 et 2003; Easterby-Smith et Lyles, 2003.

⁶⁹ Brown et Duguid, 1991; Lave, 1996; Wenger, 1998.

⁷⁰ Nicolini et Meznar, 1995.

⁷¹ Gherardi et Nicolini, 2000; Nicolini et Meznar, 1995.

⁷² Lave et Wenger, 1991; Gherardi *et al*, 1998; Gherardi et Nicolini, 2001.

du collectif. En effet, la teneur en « socialité » d'un individu est aussi élevée que celle d'un groupe, et accepter cette idée permet de reconnaître le caractère fondamentalement social de l'individu et de l'action individuelle. Dans un cadre organisationnel, une action individuelle ne peut être dissociée d'autres actions réalisées dans l'organisation, que ces actions soient individuelles ou collectives. Un agent module son action en tenant compte d'autres actions qui ont précédé et de leurs conséquences; de la même manière, son action est susceptible d'affecter, de façon intentionnelle ou non, d'autres actions. L'action individuelle s'inscrit donc dans un contexte, ici un cadre organisationnel, et influe sur contexte. Ajoutons que, dans un tel cadre, la proportion des actions collectives, celles dont la réalisation exige plus d'un individu, est en général plus élevée que la proportion des actions individuelles. Ainsi envisagées, avec les interactions, l'action individuelle et l'action collective sont, dans une organisation, le terreau de l'expérience, de l'apprentissage, de la connaissance et de la compétence. Reprenons ces éléments.

L'expérience désigne ce que l'on vit, ce que l'on fait. Elle désigne aussi l'accumulation de ce que l'on a appris, de ce que l'on sait faire. Enfin, elle désigne des actes particuliers réalisés selon un protocole précis, par exemple dans un laboratoire. Son champ sémantique va donc du déroulement général de la vie à des actes particuliers régis par des règles précises, en passant par ce que d'autres appelleraient d'entrée de jeu l'apprentissage, voire la compétence. Dans le courant des processus sociaux, de façon générale, l'expérience désigne tout ce que fait un agent, seul ou avec d'autres. Ainsi conceptualisée, l'expérience a le même référent que l'action, qu'elle soit individuelle ou collective. L'apprentissage désigne plus précisément ce que retient un agent de son expérience, les leçons qu'il en tire. La connaissance désigne les représentations tacites ou discursives qu'il construit au fil de son expérience et de son apprentissage. Enfin, selon Dupuis⁷³, la compétence

⁷³ Dupuis, 2001.

désigne la capacité de réussir que développe un agent tout au long de son expérience et de son apprentissage⁷⁴.

Dans un cadre organisationnel, les individus consacrent davantage de temps et d'énergie à réaliser des actions collectives. Dans ce cadre, donc, une part importante de l'expérience qu'ils accumulent, de l'apprentissage qu'ils font, des connaissances qu'ils produisent et de la compétence qu'ils acquièrent, est collective. De plus, ce que font les membres d'une organisation est en partie tributaire du contexte organisationnel et de celui dans lequel se trouve l'organisation, à une échelle qui la dépasse. Enfin, ce que font les membres affecte en retour ces deux contextes que je viens d'évoquer et que certains appellent « contextes interne [à l'organisation] et externe [à cette organisation] »⁷⁵. Si l'on introduisait une dimension politique dans le schéma tout juste esquissé, alors il faudrait distinguer les emprises différentielles qu'ont les membres sur les ressources de l'organisation pour établir avec précision qui peut influencer qui et quoi. Par exemple, un dirigeant est plus susceptible d'infléchir le cours de l'organisation qu'un manoeuvre, un réceptionniste ou un préposé. Les auteurs qui nourrissent le courant des processus sociaux et qui s'intéressent de façon plus particulière à l'action collective exploitent aussi la distinction entre le formel et le non-formel, qu'il s'agisse d'action en général, de conversation ou de réunion⁷⁶.

Dans une organisation, le plus souvent les membres produisent collectivement le sens⁷⁷ de leur action en le négociant, que ce soit pour réaliser les tâches les plus routinières ou pour résoudre une situation nouvelle et perçue comme problématique. Dans ce dernier cas, si, en première approximation, certains membres croient faire face à une difficulté, ils doivent déterminer collectivement

⁷⁴ Gherardi *et al.*, 1998.

⁷⁵ Nicolini et Mezner, 1995; Hargadon et Fanelli, 2002.

⁷⁶ Brown et Duguid, 1991; Reix, 1995; Tangliaventi et Mattarelli, 2006.

⁷⁷ J'emprunte à Ricœur la double signification du terme « sens », qui désigne à la fois la direction et la signification. Michel Audet m'a transmis cette idée lors d'une communication personnelle le 20 juin 2008. Celui-ci l'a apprise lors d'une conversation privée avec Paul Ricœur, à l'Université de Cambridge pendant l'hiver 1986.

la nature de cette difficulté et la façon de la surmonter, puis mettre en œuvre ce qu'ils auront retenu s'ils en ont les moyens ou s'ils peuvent persuader ceux qui les ont. Tout au long de ce travail de détermination du sens de leur action collective et de la mise en œuvre de cette dernière, un processus en apparence banal parce qu'observable au quotidien dans n'importe quelle organisation, les membres en cause développent des pratiques qui, de façon progressive, facilitent l'orchestration de leur action⁷⁸. Ces pratiques, lorsqu'elles réussissent, témoignent de la compétence de leurs maîtres d'œuvre⁷⁹.

Ce qui précède conduit Wenger⁸⁰ ainsi que Brown et Duguid⁸¹ à soutenir que l'étude de l'apprentissage collectif favorise la compréhension des facteurs qui influencent la vie d'une organisation. Avec d'autres⁸², ils soutiennent que la transformation des comportements routiniers des membres de cette organisation, et en conséquence la transformation de ce système social qu'est leur organisation, s'accomplit à mesure qu'ils font face à des situations nouvelles et qu'ils parviennent à les surmonter en « inventant » le moyen d'y parvenir. En retour, les membres intègrent les connaissances nouvelles qui résultent de cet apprentissage dans le *modus operandi* de l'organisation afin de prévenir de nouvelles situations analogues ou de les surmonter plus facilement, avec une économie de moyens au regard de la première occurrence, élevant ainsi sans cesse la compétence de l'organisation⁸³.

Commentaire

Dans l'exposé ci-dessus, nous avons vu que les auteurs soutiennent que l'apprentissage organisationnel ne se produit que dans l'action et l'interaction, et par elles. Nous avons vu aussi que cet apprentissage prend appui sur l'expérience

⁷⁸ Reix, 1995; Lave et Wenger 1991; Wenger 1998; Wenger, 2002; Lave dans Easterby-Smith et Lyles, 2003: 45; Saint-Onge et Wallace, 2003; Koeing, 2006; Tagliaventi, et Mattarelli, 2006.

⁷⁹ Gherardi *et al.*, 1998

⁸⁰ Wenger, 1998.

⁸¹ Brown et Duguid, 1991, 2000.

⁸² Lave, 1996; Hargadon et Fanelli, 2002.

⁸³ Brown et Duguid, 1991; Wenger, 1998; Nidumolu *et al.*, 2001; Saint-Onge et Wallace, 2003.

et qu'il rend possible la production de connaissances nouvelles, qu'elles soient tacites ou discursives, ainsi que la compétence organisationnelle. Il ne faut pas s'étonner alors que plusieurs auteurs traitent de la chaîne expérience, apprentissage, connaissance et compétence⁸⁴. Enfin, nous nous sommes attardés sur un aspect particulier de ce processus, la production de sens et la négociation qu'elle requiert entre les membres engagés tant dans les activités routinières de l'organisation que dans les tentatives de résolution d'une difficulté. Cela nous permet de conceptualiser plus facilement le lien entre l'apprentissage organisationnel et la compétence organisationnelle et, lors de l'étude d'une organisation, nous conduit à examiner de près l'éventuelle « tension créatrice » susceptible d'opposer les routines de l'organisation à des actions innovatrices, les premières assurant le *modus operandi* et les secondes sa transformation au fil des situations nouvelles, lorsque les membres en cause choisissent de composer avec elles en apportant des changements à leur *modus operandi*. En étudiant de près l'action collective et les interactions, on s'intéresse aussi aux modalités de leur coordination⁸⁵. On note alors que l'apprentissage organisationnel est à la fois un processus crucial pour la persistance de l'organisation et un résultat de ce processus. On note aussi le caractère distribué de l'apprentissage organisationnel et de la compétence organisationnelle qui s'ensuit⁸⁶.

Cette façon de concevoir l'apprentissage organisationnel se démarque sur plusieurs points des conceptions inspirées du néorationalisme. Rappelons d'abord que les auteurs associés à ce courant envisagent l'apprentissage organisationnel comme un processus qui repose sur la modification des structures cognitives des individus qui composent une organisation. L'apprentissage demeure dans la tête des individus⁸⁷ et il découle de la recombinaison des connaissances routinisées

⁸⁴ Prahalad et Hamel, 1990; Kofman et Senge, 1993; Brown et Issacs, 1995; Wenger, 1998; Easterby-Smith *et al.*, 1998; Drejer, 2000; Gold, 2001; Tagliaventi, et Mattarelli, 2006.

⁸⁵ Elkjaer, 2003.

⁸⁶ Hutchins, 1995.

⁸⁷ Argyris et Schön, 1979.

dont dispose chacun des membres⁸⁸. Selon ces auteurs, les membres d'une organisation acquièrent ou produisent les connaissances qui leur permettent ensuite de modifier leur comportement et de déployer leur compétence⁸⁹. De plus, ainsi conçu, l'apprentissage organisationnel est presque indépendant du contexte dans lequel se retrouvent les membres de l'organisation, le contexte « interne », et de celui dans lequel se retrouve l'organisation elle-même, le contexte « externe ». Au contraire, chez les partisans d'une conception de l'apprentissage organisationnel reposant sur l'action et l'interaction, le processus qui va de l'expérience à la compétence est en partie tributaire de ces deux contextes spatiotemporellement situés et, en retour, les affectent⁹⁰.

Toutefois, cette conception laisse certaines questions en suspens. Par exemple, ses partisans semblent tenir pour acquis que les membres d'une organisation favorisent le partage des connaissances et qu'ils ont une forte propension à les partager. Or, comme l'ont si bien montré Crozier et Friedberg, tel n'est pas toujours le cas, bien au contraire. La défense d'intérêts particuliers divergeant de ceux de l'organisation et les jeux de pouvoir qui s'ensuivent peuvent réduire le partage des connaissances, voire, dans certaines situations, le bloquer⁹¹. La défense d'intérêts particuliers, un phénomène récurrent dans les organisations, peut limiter de façon considérable la capacité d'apprentissage organisationnel. De façon plus générale, ces deux cas de figure montrent le poids insuffisant accordé à la dimension politique dans la conception de l'apprentissage organisationnel que privilégient les partisans du courant des processus sociaux.

Penchons-nous maintenant sur un groupe particulier de travaux relevant du courant des processus sociaux, celui qui traite des communautés de praticiens. Dans la sous-section qui suit, j'exposerai d'abord de façon succincte les grandes lignes de ce concept en vogue, puis je le commenterai.

⁸⁸ Levitt et March, 1988; March, 1991.

⁸⁹ Huber, 1991.

⁹⁰ Lave, 1996; Wenger, 1998; Gherardi et Nicolini, 2000.

⁹¹ Crozier et Friedberg, 1981.

1.1.2.2 Communauté de praticiens

Exposé

Selon Lave et Wenger, qui ont popularisé le concept de communauté de praticiens, cette dernière est un regroupement non formel d'agents qui s'organisent entre eux pour surmonter des difficultés qu'ils rencontrent au fil de leurs activités, qu'elles soient routinières ou non⁹². Faire partie d'une communauté de praticiens s'accompagne d'un engagement implicite ou explicite à partager de « bonnes pratiques », appelées aussi « pratiques exemplaires ». Au regard d'une tâche à accomplir, une « bonne pratique » désigne l'utilisation appropriée des ressources pertinentes et des cadres de référence qui favorisent l'accomplissement de cette tâche⁹³.

Une communauté de praticiens se caractérise par des routines, des conventions et des récits que les membres de la communauté créent, entretiennent et transmettent aux nouveaux membres au fil de leurs interactions au sein de la communauté. Ils produisent les connaissances propres à leurs pratiques communautaires⁹⁴ et négocient entre eux les termes de leur identité collective en tant que membres de la communauté⁹⁵. Dans ce processus identitaire, les membres construisent non seulement une identité collective, communautaire, mais aussi, en partie, une identité de soi⁹⁶.

Les membres d'une communauté de praticiens maîtrisent l'accès à leur communauté en choisissant les nouveaux membres⁹⁷. La « participation périphérique légitime »⁹⁸ représente la forme que prennent habituellement l'engagement progressif d'un nouveau membre et la légitimation éventuelle de son

⁹² Lave et Wenger, 1991.

⁹³ Wenger, 1998 : 5.

⁹⁴ Brown et Duguid, 1991.

⁹⁵ Lave et Wenger, 1991; Wenger, 1998.

⁹⁶ Koftman et Senge, 1993; Brown et Issacs, 1995; Gherardi et Nicolini, 2000.

⁹⁷ Wenger, 1998 : 123.

⁹⁸ Lave et Wenger, 1991.

statut de membre. Afin d'être reconnu comme membre par les autres membres qui maîtrisent l'accès à leur communauté, le postulant doit faire preuve de compétence dans la mise en œuvre des pratiques propres à la communauté. Pour Nidumolu *et al.*, ce processus en est un d'« apprentissage situé »⁹⁹. De plus, il arrive que les membres d'une communauté de praticiens organisent leurs rapports avec d'autres communautés de praticiens.

Pour le chercheur qui s'intéresse aux communautés de praticiens, le soutien mutuel des membres et leur engagement dans la poursuite de fins communes sont deux indicateurs cruciaux de leur existence.

Commentaire

La communauté de praticiens représente un type de regroupement d'agents particulièrement intéressant pour qui s'intéresse à l'apprentissage organisationnel dans la mesure où celui-ci est au cœur de ce qui fonde le regroupement. En effet, chaque communauté forme un microsystème social regroupant des agents qui maîtrisent un domaine d'intervention, les règles d'accès à ce domaine et les règles d'exercice dans ce domaine. La communauté est en mesure de routiniser certaines pratiques qui sont dès lors récurrentes et, grâce à son expertise, de composer avec des situations jugées problématiques qui peuvent conduire au renouvellement partiel des pratiques ou à leur enrichissement. Elles sont des exemples de connaissances distribuées et de compétence distribuée, chaque membre étant porteur d'une partie du réservoir de connaissances de la communauté et d'une partie de la capacité d'intervention de cette dernière. En conséquence, dans une entreprise, la présence de communautés de praticiens peut élever la compétence organisationnelle.

Une communauté de praticiens peut aussi avoir une incidence négative sur une organisation en devenant une sorte de silo étanche et insensible aux autres membres de l'organisation et aux facettes de la vie organisationnelle dans son

⁹⁹ Nidumolu *et al.*, 2001.

ensemble. La présence de plusieurs communautés de praticiens peut engendrer une sorte de balkanisation de l'organisation. Sur le plan politique, sa maîtrise quasi totale de son domaine d'intervention représente à la fois sa principale force et sa principale faiblesse.

En terminant ce commentaire, signalons que, dans l'univers des travaux sur les organisations, les premiers auteurs qui traitent des communautés de praticiens donnent à voir un phénomène créé par les membres eux-mêmes au fil de leur pratique¹⁰⁰. Ces communautés émergent de la vie organisationnelle dans différentes organisations. Forts de cette trouvaille intéressante à maints égards, certains de ces auteurs, par exemple Wenger, McDermott et Snyder¹⁰¹, se sont progressivement transformés en ingénieurs sociaux des organisations et promeuvent une sorte de trousse dont l'utilisation permettrait la création de communautés de praticiens et la récolte des fruits organisationnels attribués à ce type de regroupement. Or, si rien ne permet d'affirmer *a priori* que, dans une organisation, une ou des communautés de praticiens construites de toutes pièces par la direction contribueront à l'apprentissage organisationnel et à la compétence qu'elles peuvent engendrer, comme peut le faire une communauté « authentique » qui émerge du bas de la hiérarchie plutôt que du haut, une étude menée par Saint-Onge et Wallace indique que chez Clarica, une société d'assurances, la création par la direction d'une communauté de vendeurs a eu un effet positif sur le volume de ventes. Pour favoriser les interactions entre vendeurs, l'entreprise a créé un intranet à leur intention, ce que les vendeurs seuls ne seraient pas parvenus à faire¹⁰². C'est ainsi que, selon Saint-Onge et Wallace, chez Clarica, la combinaison, d'un côté, du développement, par la direction, d'une infrastructure d'interaction et, de l'autre, de l'apprentissage communautaire auquel peuvent alors se livrer plus facilement et plus rapidement les vendeurs, est devenue le principal atout stratégique de l'entreprise, La situation mise au jour par Saint-Onge et

¹⁰⁰ Lave et Wenger, 1991.

¹⁰¹ Wenger, McDermott et Snyder, 2002.

¹⁰² Saint-Onge et Wallace, 2003.

Wallace chez Clarica laisse penser qu'une communauté de praticiens créée par une direction d'entreprise peut avoir le même effet bénéfique qu'une communauté émergeant des praticiens eux-mêmes.

1.1.3 Conclusion sur l'apprentissage organisationnel

Fiol et Lyles conçoivent l'apprentissage organisationnel comme ce qui permet d'améliorer l'action organisationnelle et comme la conséquence de l'articulation de plusieurs processus cognitifs individuels¹⁰³. Cette conception nous conduit à penser que l'apprentissage est une réponse organisationnelle à la nécessité d'adaptation de l'organisation aux transformations environnementales¹⁰⁴. Cette idée rejoint celle d'Argyris et Schön qui envisagent l'apprentissage comme un processus destiné à corriger des erreurs dans les actions organisationnelles ou à pallier leur manque d'efficacité¹⁰⁵. Ces auteurs proposent que l'apprentissage organisationnel se fasse en réorientant les théories utilisées par les acteurs dans leur poursuite des buts de l'organisation. Cette dernière conception suppose un processus individuel de transformation des schèmes mentaux qui favorise l'adoption d'un type d'apprentissage en boucle double, plus apte à relever les défis de l'organisation que ne le permet le type d'apprentissage en boucle simple. Comme pour Fiol et Lyles, pour Levitt et March l'apprentissage résulte de la transformation des structures cognitives individuelles qui résultent à leur tour des expériences individuelles et collectives¹⁰⁶. Cela permet d'explorer et d'exploiter l'assemblage des connaissances individuelles en vue de favoriser l'adaptation de l'organisation. Cet ajustement dans les structures cognitives des personnes, aussi envisagé par March et Simon¹⁰⁷, apparaît comme la réponse organisationnelle aux variations environnementales. La capacité de s'ajuster aux changements est constamment conditionnée par l'arrimage de la production de connaissances

¹⁰³ Fiol et Lyles, 1985.

¹⁰⁴ March et Simon, 1958; Argyris et Schön, 1978; Fiol et Lyles, 1985; Teece *et al.*, 1997.

¹⁰⁵ Argyris et Schön, 1978.

¹⁰⁶ Levitt et March, 1988.

¹⁰⁷ March et Simon, 1958.

individuelles au corpus des connaissances organisationnelles, qui incluent les normes et les procédés de l'organisation¹⁰⁸.

Cette conception de l'apprentissage organisationnel me paraît limitative parce qu'elle ne tient pas compte des connaissances produites collectivement par des acteurs engagés dans un flux d'interactions, et parce qu'elle s'intéresse avant tout à la connaissance explicite et codée, laissant de côté l'immense réservoir des connaissances tacites, pourtant cruciales dans une organisation.

Nous avons compris que, dans une organisation, l'apprentissage est la source principale de production des connaissances nécessaires pour relever les défis découlant du changement¹⁰⁹. Cependant, la compétence de l'organisation tient aux connaissances que ses membres acquièrent, produisent et utilisent, individuellement et collectivement. Or, dans les conceptions néorationalistes de l'apprentissage organisationnel, la genèse des connaissances est un processus individualisé qui se déroule dans la tête des personnes, et qui semble exclure la production collective de connaissances au fil des interactions qu'entretiennent les membres de l'organisation, entre eux et avec d'autres. Cette façon de concevoir le procès cognitif est limitative, car comme le soutiennent les partisans du courant des processus sociaux, les connaissances peuvent émerger aussi de la participation des individus à la reproduction du contexte dans lequel ils agissent et à la transformation de ce contexte, s'il y a lieu¹¹⁰. Une des limitations de ces conceptions est leur réification relative de l'organisation et l'indépendance, relative elle aussi, de l'action individuelle de ses membres¹¹¹. De plus, une fois l'organisation relativement réifiée, il est difficile de pouvoir saisir comment elle peut faire preuve de compétence face à des situations changeantes. Pour comprendre mieux l'apprentissage organisationnel, il vaut mieux recourir à une

¹⁰⁸ March et Simon, 1958; Argyris et Schön, 1978.

¹⁰⁹ Emery et Trist, 1965; Fiol et Lyles, 1985; Teece *et al.*, 1997.

¹¹⁰ Dewey, 1938, 1966; Lave et Wenger, 1991; Lave, 1996; Elkjaer, 1999.

¹¹¹ Wenger, 1998.

conception différente selon laquelle les actions des individus sont associées à la génération spatiotemporelle de l'organisation et de son contexte.

C'est ainsi que, dans le corpus sur l'apprentissage organisationnel, je me suis tourné vers le courant des processus sociaux. Dans ce courant, j'ai traité d'abord de la conception générale de l'apprentissage organisationnel privilégiée par ses partisans qui accordent une place centrale à l'action et à l'interaction ainsi qu'à leurs effets de retour sur les agents eux-mêmes, sur l'organisation et sur le contexte dans lequel elle se situe. Pour cette raison, cette conception me paraît à la fois plus riche et plus féconde que celles des auteurs associés au courant du néorationalisme. Puis, demeurant dans le courant des processus sociaux, j'ai abordé une forme particulière de regroupement associé à la conception qui y prévaut, la communauté de praticiens, en montrant à la fois ce qui la rend intéressante et ce qui me paraît limiter sa portée analytique.

Le moment est venu d'examiner les travaux d'auteurs qui se sont intéressés à la capacité de réussite d'une organisation, certains l'appelant « compétence organisationnelle » comme je le fais et d'autres pas, comme nous le verrons ci-dessous.

1.2 Compétence organisationnelle

Selon Van den Bosch *et al.*, dans un monde globalisé où les possibilités de communication et de connexion augmentent tous les jours, et où l'accélération des transformations est grande, la compétence d'une organisation fait la différence entre son développement, sa persistance ou sa disparition¹¹². La compétence organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à réaliser sa mission, en composant avec son environnement et en se transformant s'il y a lieu. Dans cette dynamique, les membres d'une organisation mettent au point les éléments et les processus qui leur paraissent requis pour assurer la persistance de leur

¹¹² Van den Bosch *et al.*, 1999.

organisation¹¹³. Plutôt que de parler de compétence organisationnelle, certains auteurs associent la capacité de réussite d'une organisation à ses « capacités organisationnelles »¹¹⁴; toutefois, la conception qu'ils se font de ces capacités reprend l'idée de réussite organisationnelle, donc de compétence organisationnelle.

Afin de comprendre mieux le lien entre la compétence organisationnelle et la réussite face au changement, j'examine en succession trois blocs de travaux qui représentent autant de variantes de cette idée générale.

1.2.1 Compétences clés

Exposé

L'idée de compétences clés (*core competencies*) d'une organisation est liée à la détermination des compétences internes considérées comme centrales et qui peuvent faciliter le pilotage de l'organisation vers la réussite. Ce sont Prahalad et Hamel qui ont conçu les compétences clés comme un dispositif stratégique favorisant le développement des avantages concurrentiels d'une entreprise¹¹⁵. Selon ces auteurs, le développement de compétences clés favorise le déploiement de produits et de services ayant une valeur concurrentielle remarquable étant donné leurs avantages distinctifs. Ils voient la génération des compétences clés comme un levier stratégique de création de valeur difficile à imiter par la concurrence. Pour eux, les compétences découlent de la transformation de l'information en connaissances. Une fois que certaines compétences sont considérées comme centrales, leur création est encouragée par l'assemblage de compétences élémentaires découlant des connaissances individuelles et de la gestion des ressources matérielles. La génération des compétences clés vise toujours l'exploitation d'occasions nouvelles et d'avantages distinctifs. Les compétences clés reposent entre autres sur l'exploitation d'un système de récolte, de traitement et de diffusion d'informations utilisé par l'organisation pour

¹¹³ Prahalad et Hamel, 1990; Huber, 1991; Teece *et al.*, 1997.

¹¹⁴ Grant, 1996a, 1996b; Teece *et al.*, 1997; Zollo et Winter, 2002.

¹¹⁵ Prahalad et Hamel, 1990.

composer efficacement avec son environnement et s'y distinguer¹¹⁶. Il peut arriver que cela mène l'organisation à entreprendre des changements majeurs à plusieurs niveaux et de façon simultanée¹¹⁷. Par exemple, des technologies ou des pratiques nouvelles peuvent avoir un impact important sur les principes organisateurs mêmes de l'organisation. La mise en œuvre d'éléments nouveaux exige des membres de l'organisation qu'ils s'engagent dans de nouveaux apprentissages, qu'ils produisent de nouvelles connaissances et qu'ils construisent de nouvelles compétences¹¹⁸. Mais, parfois, les modes de compréhension employés dans la prise de décision ne s'accordent pas avec les exigences de la planification et mettent en péril la production de nouvelles connaissances ainsi que la gestion de leur codification et de leur transmission. Cette situation montre qu'une organisation bien informée n'est pas nécessairement en bonne position par rapport à ses concurrentes. En conséquence, pour une organisation, être compétente entraîne bien plus que la seule formalisation des systèmes d'information, de communication et de planification.

Commentaire

Les organisations qui adoptent une stratégie de développement de compétences clés sont en meilleure position par rapport à la concurrence, car leurs membres prennent conscience des forces et des faiblesses de leur organisation¹¹⁹. L'examen auquel ils se livrent leur permet de comprendre mieux les dispositifs qui rendent l'organisation plus efficace et de centrer les activités organisationnelles sur les compétences clés et sur leurs avantages distinctifs. Le plus souvent, la valorisation

¹¹⁶ Stalk *et al.* 1992.

¹¹⁷ Selon Prahalad et Hamel (1991 : 81), les compétences clés sont le produit de l'apprentissage collectif auquel se livrent les membres d'une entreprise. Elles sont des ressources rares permettant à l'entreprise de faire une différence dans son domaine d'activité. Partant de cette idée, les auteurs recommandent de tenir compte des compétences clés dans la configuration de l'entreprise. Ils suggèrent de créer des « unités stratégiques d'affaires », (*strategic business units*) qui intégreraient ces compétences clés, soit les connaissances et les pratiques que maîtrise l'entreprise et qui sont essentielles à la réalisation de sa mission. Ces unités seraient alors de véritables conteneurs d'avantages concurrentiels favorisant un positionnement favorable de l'entreprise dans son marché.

¹¹⁸ Leavy, 1998.

¹¹⁹ Prahalad et Hamel, 1990.

des compétences clés entraîne la mise en œuvre de processus formels d'apprentissage ainsi que la production de connaissances et leur diffusion dans l'organisation. Cependant, cette démarche pose quelques difficultés étant donné le caractère tacite et localisé d'une partie importante des connaissances jugées pertinentes. Leur codification s'avère ardue et, souvent, partielle, car ce type de connaissance accompagne l'expérience au quotidien qu'accumulent les membres de l'organisation et se manifeste fréquemment à l'intérieur de processus non formels, comme ceux qu'expose Nonaka¹²⁰. En dépit de ces difficultés, l'apprentissage collectif favorise la production de connaissances qui ajoutent une valeur distinctive aux produits ou aux services qu'offre l'organisation.

Les compétences clés donnent lieu à une régionalisation de l'efficacité de l'organisation dans la mesure où on les retrouve dans des espaces-temps particuliers de l'action organisationnelle. Pour cette raison, elles peuvent soulever des problèmes de choix stratégique comme ceux signalés par March à propos de l'exploration et de l'exploitation des ressources de l'organisation¹²¹.

1.2.2 Capacités organisationnelles dépendantes des ressources

Exposé

Pour certains auteurs, la compétence de l'organisation dépend des ressources disponibles, celles-ci incluant autant les membres de l'organisation que ses ressources matérielles¹²². L'idée de dépendance des ressources (*resources-based*) impose celles de leur développement et de leur gestion efficace afin que l'organisation puisse se démarquer de la concurrence. Selon cette idée, la production de connaissances associée aux dispositifs de coordination des ressources devient un enjeu crucial pour l'organisation. La connaissance devient la ressource la plus importante pour la compétence de l'organisation. En effet, selon

¹²⁰ Nonaka, 1991, 1994, 1999.

¹²¹ March, 1991.

¹²² Stalk *et al.*, 1992; Grant, 1996a; Van den Bosch *et al.*, 1999.

cette conception, les connaissances organisationnelles sont des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation; toutefois, elles doivent être orchestrées pour que celle-ci puisse atteindre une position concurrentielle avantageuse et la conserver. C'est par une utilisation judicieuse de ses ressources, et en particulier de ses connaissances, que l'organisation peut tenter d'atteindre la position concurrentielle qu'elle désire. Lorsqu'une organisation y parvient, assurer la pérennité de la combinaison complexe de ressources qui rend son succès presque inimitable est une tâche difficile.

Selon cette conception, les ressources sont cruciales pour l'organisation car elles rendent possibles l'action organisationnelle et l'atteinte d'une position concurrentielle favorable. La valeur de ces ressources tient principalement à leur utilité et à leur rareté¹²³. Cependant, l'utilité, la rareté de ces ressources ainsi que les possibilités qu'elles offrent se dégradent peu à peu et alors il faut les mettre à jour, les multiplier ou les remplacer, selon les circonstances. Pour y parvenir, les agents expérimentent, apprennent et produisent les connaissances nécessaires pour réussir dans cet *aggiornamento* des capacités organisationnelles. Le plus souvent, ils recourent à deux stratégies principales, l'exploration et l'exploitation des ressources¹²⁴. Nous savons¹²⁵ que ces stratégies visent l'efficience et l'efficacité organisationnelles; de plus, leur adoption et leur développement mettent en relief le rôle fondamental du contexte dans lequel se déroule la vie organisationnelle. Or, souvent, les mécanismes d'accès aux ressources et le réseau des liens à tisser entre elles pour en tirer le maximum sont complexes. Dans ces circonstances empreintes de complexité et d'incertitude, deux attributs du changement, l'apprentissage et le développement des capacités organisationnelles s'avèrent difficiles; elles exigent clairvoyance, détermination et souplesse de la part des acteurs en cause¹²⁶.

¹²³ Prahalad et Hamel, 1990; Mack, 1995; Grant, 1996a; Gold *et al.*, 2001.

¹²⁴ Nelson et Winter, 1982; March, 1991; Zollo et Winter, 2002. Même si, comme l'ont fait Easterby-Smith et Lyles, j'ai classé March dans le courant du néorationalisme, plusieurs auteurs affirmant que les capacités organisationnelles sont dépendantes des ressources prennent appui sur ses travaux (March, 1991).

¹²⁵ Voir section 1.1.1.2.

¹²⁶ Prahalad et Hamel, 1990; Grant, 1996a.

Commentaire

Concevoir le développement organisationnel et la compétence organisationnelle en mettant l'accent sur leur dépendance vis-à-vis des ressources pousse une organisation à combiner des ressources existantes, tangibles et intangibles, afin de créer de nouvelles ressources lui permettant d'occuper une meilleure position relative face à la concurrence. Envisagée sous l'angle d'une ressource jugée cruciale, la connaissance, cette idée favorise, d'une part, le déploiement et la diffusion des connaissances internes et, d'autre part, l'actualisation de certaines pratiques, de « routines », qui peuvent améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'organisation, et élever sa compétence. En outre, la technologie est une ressource très importante pour le développement organisationnel, puisque son utilisation comme moyen favorisant des interactions peut la transformer en clé pour le succès de l'organisation¹²⁷. Les ressources intangibles, comme la connaissance, ou tangibles, comme certains outils technologiques, sont des éléments que mobilisent les acteurs organisationnels dans leurs interactions, entre eux et avec des acteurs de l'environnement¹²⁸. Du même coup, ils produisent du sens en véhiculant tout au long de leurs interactions leurs valeurs et leurs croyances¹²⁹. En retour, l'apprentissage qui résulte de ces interactions favorise la production de ces connaissances que j'ai qualifiées plus haut de cruciales pour la compétence organisationnelle. Ces connaissances deviennent un des fondements de l'action stratégique et grâce à elles les acteurs peuvent tenter de transformer les conditions de reproduction du contexte dans lequel ils agissent selon les valeurs, les croyances et les objectifs que privilégie leur organisation¹³⁰.

Une des faiblesses de l'idée de compétence organisationnelle dépendante des ressources est le manque de lien entre les ressources qui seraient à l'origine de la

¹²⁷ Cependant, la technologie peut devenir aussi un moyen qui empêche les interactions entre les acteurs, étant donné que la mise en pratique de celle-ci exige certaines capacités particulières des utilisateurs, sans compter les difficultés de gestion qu'elle peut soulever.

¹²⁸ DeSanctis et Poole, 1994; Jones *et al.*, 2000.

¹²⁹ Weick, 1995, 2001.

¹³⁰ Whittington, 1992.

compétence, d'une part, et la reproduction du contexte dans lequel l'action se déroule, d'autre part, ce qui limite la compréhension du processus de création et de reproduction de la capacité d'action au fil des interactions dans l'espace-temps. De plus, cette fois encore, l'environnement est envisagé comme un élément étranger qui contraint l'action organisationnelle et qui n'est pas intégré ou enacté¹³¹ dans la reproduction structurelle de ce système social. Ainsi, cette conception de la compétence organisationnelle dépendante des ressources n'offre qu'une version appauvrie des façons avec lesquelles les acteurs composent avec les difficultés qui ponctuent l'accomplissement de leurs tâches lorsqu'ils sont aux prises avec des transformations environnementales et, en conséquence, elle n'offre qu'une version elle aussi appauvrie du processus d'adaptation organisationnelle à ces transformations.

1.2.3 Capacités dynamiques

Exposé

Au début des années 1990, certains chercheurs ont mis de l'avant le concept de capacité dynamique (*dynamic capabilities*), qu'ils distinguent du concept de capacité organisationnelle abordée dans la sous-section précédente. À première vue, la capacité dynamique semble être une version particulière de la capacité organisationnelle dépendante des ressources qui vise à surmonter quelques-unes des difficultés que ne peut résoudre cette dernière lorsque l'organisation se retrouve dans un environnement très instable¹³². Selon les partisans du concept de capacité dynamique, une organisation peut développer des capacités dynamiques par la transformation continue de ses routines et par la création de nouvelles

¹³¹ J'emprunte à Weick (1979 : 130-131) le terme *enactment* traduit par « enaction » dans Morgan (1989 : 143-147). Selon Weick, le terme *enactment* permet d'exprimer le rôle actif que jouent les membres d'une organisation dans la création des environnements qui, en retour, s'« imposent » à eux (Weick, 1979 : 130). Morgan indique que le terme « enaction » désigne « le processus selon lequel nous déterminons en partie et structurons nos réalités » (Morgan, 1989 : 143). Weick (1979) se sert ensuite de termes dérivés d'*enactment* comme *enact* et *enactable*.

¹³² Kogut et Zander, 1992 et 1995 ; Foss, 1996; Teece *et al.*, 1997.

routines¹³³. Cela peut se réaliser de façon progressive grâce à trois processus : l'accumulation d'expériences, l'articulation des connaissances existantes et la production de connaissances nouvelles, le plus souvent explicites, et leur diffusion. Selon cette conception, l'organisation est capable de gérer efficacement les incertitudes et les ambiguïtés qui accompagnent les changements accélérés. Ainsi, cette conception est axée principalement sur la gestion de la connaissance¹³⁴, contrairement à celle de la compétence dépendante des ressources qui insiste sur l'articulation des ressources. La génération de capacités dynamiques entraîne la mise à jour continue des routines organisationnelles; en outre, elle favorise la sélection et la rétention des routines favorables à l'adaptation au changement¹³⁵. Ainsi, une organisation faisant sien le concept de capacité dynamique n'hésitera pas à reconfigurer ses capacités afin de composer avec efficacité avec les transformations de l'environnement. Selon Teece *et al.*¹³⁶, employées de façon judicieuse, les capacités dynamiques actionnent un levier organisationnel favorisant la propagation des connaissances nécessaires au développement des aptitudes permettant de faire face, avec succès, aux transformations rapides. Il en résulte la création d'une variété indispensable¹³⁷ reposant sur les connaissances organisationnelles¹³⁸ : nous sommes alors en présence d'une « architecture de la compétence ». Cette architecture découle de l'articulation des connaissances locales, enchâssées dans les routines déjà existantes et exploitées pour résoudre des problèmes¹³⁹. Les capacités dynamiques accompagnent l'action collective¹⁴⁰

¹³³ Teece *et al.*, 1997; Prieto et Easterby-Smith, 2006.

¹³⁴ Selon Prieto et Easterby-Smith (2006 : 500), « [...] dynamic capabilities are seen to evolve through pathways that can be described in terms of the evolution of knowledge within organizations ».

¹³⁵ Teece *et al.*, 1997; Zollo et Winter, 2002.

¹³⁶ Teece *et al.*, 1997.

¹³⁷ Cette variété découle de la diversité des formes organisationnelles d'autorégulation interne plus grandes que la capacité de transformation de l'environnement (Ashby dans Morgan, 1989 : 108).

¹³⁸ Espejo *et al.*, 1996.

¹³⁹ Pendlat et Rueter, 1994.

¹⁴⁰ Il faut voir cette activité collective comme un processus adaptatif.

qui est orientée vers l'efficacité organisationnelle et qui donne lieu à un processus d'apprentissage à boucle simple¹⁴¹.

La mise à jour récurrente des routines opérationnelles de l'organisation met en relief la dualité que forment comportement et connaissance¹⁴². En effet, comme je l'ai mentionné ci-dessus, la construction collective des capacités dynamiques se fonde principalement sur la transmission explicite des connaissances dans le but d'améliorer des mécanismes internes de réponse. Le développement accru des routines d'apprentissage favorisant l'adaptation réussie aux changements représente, pour l'organisation, un avantage qui lui permet de se démarquer de ses concurrents¹⁴³.

Commentaire

La notion de capacité dynamique met en lumière l'importance de la propagation explicite des connaissances. Selon ses partisans¹⁴⁴, la compétence de l'organisation est améliorée lorsque ses membres sont conscients des conséquences de leur action sur l'organisation. En effet, les démarches collectives de résolution de problèmes menées à partir d'une conception systémique de l'organisation favorisent le renforcement de la compétence organisationnelle. Cela s'accomplit par la formalisation des séances d'évaluation des opérations, séances pendant lesquelles on utilise des techniques de remue-méninges, ce qui nous renvoie à la codification de la connaissance. Selon Kogut et Zander¹⁴⁵, cette démarche est cruciale pour le développement de l'avantage concurrentiel, car elle stimule la promptitude dans la transmission des connaissances. Cette situation permet de reconfigurer les routines organisationnelles plus rapidement, ce qui encourage l'adaptation au changement.

¹⁴¹ Argyris et Schön, 1978.

¹⁴² Van den Bosch *et al.*, 1999.

¹⁴³ Teece *et al.*, 1997.

¹⁴⁴ Kogut et Zander, 1995, 1992; Teece *et al.*, 1997 ; Van den Bosch *et al.*, 1999.

¹⁴⁵ Kogut et Zander, 1995.

Toutefois, selon ces derniers auteurs, la formalisation de la connaissance peut être aussi une limite au développement de l'organisation. En effet, certains des principes organisationnels retenus peuvent sembler non pertinents au regard de certains critères de compétitivité. L'idée de capacité dynamique témoigne de l'intérêt des chercheurs à résoudre une difficulté liée à la concurrence accrue que connaissent les organisations dans un contexte de mondialisation des marchés. Cette conception résulte alors d'une prescription plutôt que d'une élucidation du phénomène, bien que ses partisans essaient d'exposer la dynamique organisationnelle qui accompagne le développement des compétences organisationnelles. De plus, les processus organisationnels envisagés sont conceptualisés comme s'ils étaient indépendants de la reproduction de l'organisation. La reconfiguration des routines, base de la capacité dynamique, n'est pas comprise comme l'actualisation des propriétés affichées lors de la production et de la reproduction de l'organisation, ce qui, malgré son nom, donne lieu à une conception réifiée de celle-ci et de ses processus. À mon avis, cela rend difficile une adaptation réussie de l'organisation aux changements et à leur accélération, parce que la réification ne s'accorde pas avec une conception dynamique de la dyade « organisation-environnement » dans laquelle s'inscrit la notion de capacité dynamique.

1.2.4 Conclusion sur la compétence organisationnelle

Les auteurs qui ont traité de la compétence organisationnelle essaient de montrer comment, par la mobilisation de ses ressources, de ses connaissances et de ses processus, une organisation peut demeurer concurrentielle. La conception des compétences clés met de l'avant le recours à des éléments singuliers et non imitables¹⁴⁶. Néanmoins, dans des situations instables, la spécialisation peut apparaître comme une faiblesse, voire une source de rigidité¹⁴⁷. Par contre, les partisans des concepts de capacité organisationnelle dépendante des ressources et

¹⁴⁶ Prahalad et Hamel, 1990.

¹⁴⁷ March, 1991; Kogut et Zander, 1992, 1995.

de capacité dynamique mettent l'accent sur la génération de pratiques et de connaissances qui favorisent une adaptation organisationnelle réussie. Pourtant, cette idée est limitative elle aussi car elle fait abstraction de l'apprentissage qui résulte des interactions entre membres d'une organisation ou entre eux et des parties prenantes. Or, cet apprentissage collectif, que certains qualifient de « situé »¹⁴⁸, s'avère à la fois inévitable et essentiel pour une organisation. De plus, la transmission formelle des connaissances est parfois problématique dans la mesure où la non-convergence possible des intérêts des membres de l'organisation peut rendre difficile la coordination de leurs actions¹⁴⁹.

Les partisans des capacités dynamiques proposent un modèle d'adaptation aux changements rapides fondé sur la production de connaissances traitant les flux d'informations provenant de l'environnement. Malgré sa promesse d'efficacité, ce modèle s'avère contraignant étant donné que l'information est détachée des circonstances dans lesquelles se réalisent les mutations. Dans ces conditions, la portée des connaissances nouvelles est limitée. De plus, il y a risque de formation de groupes particuliers, y compris parmi ceux qui créent de nouvelles routines et qui en ont la maîtrise, ce qui peut nuire à la propagation des connaissances nécessaires pour composer de façon satisfaisante avec les transformations¹⁵⁰. Et si March¹⁵¹ a raison d'affirmer que l'apprentissage résultant des stratégies d'exploration et d'exploitation encourage, d'une part, la capacité d'adaptation et, d'autre part, la transformation de la configuration de l'organisation, en revanche, cette capacité d'adaptation ne favorise pas l'efficacité à moins que des transformations structurelles ne soient mises en œuvre, et cela même parfois ne suffit pas, en particulier lorsque l'environnement se caractérise par de fortes turbulences¹⁵².

¹⁴⁸ Lave et Wenger, 1991.

¹⁴⁹ March et Simon, 1958; Crozier et Friedberg, 1981, Friedberg, 1993.

¹⁵⁰ Teece *et al.*, 1997.

¹⁵¹ March, 1991.

¹⁵² Lewin et Volberda, 1999.

1.3 Conclusion du chapitre 1

Les idées présentées dans le présent chapitre me semblent très importantes pour la compréhension du développement d'une organisation. Une de leurs caractéristiques communes est le souci d'efficacité de ce type de système social. March et Simon¹⁵³, ainsi qu'Argyris et Schön¹⁵⁴, envisagent l'organisation à partir du contexte de leur époque, ce dont on ne peut leur faire reproche, et leurs écrits ont grandement influencé les travaux qui ont suivi sur l'efficacité de la réponse organisationnelle face aux mutations de l'environnement. Depuis quelques décennies, nous sommes témoins de l'accélération de ces mutations, de leur amplitude grandissante et de leurs conséquences inattendues dans toutes les sphères d'activité. Cette situation suscite de nouvelles difficultés pour les organisations, qui jouent parfois leur survie. Elles doivent fournir des réponses de haute qualité à l'intérieur de délais temporels courts dans le but d'assurer le maintien de leurs activités, parfois au prix de transformations profondes. Le changement, son intensité et son accélération mettent en lumière l'importance de repérer comment les actions quotidiennes des agents, leurs interactions, les intérêts divers, les ressources disponibles de même que les règles de l'action organisationnelle affectent la compétence organisationnelle. La mise en réseau de tous ces éléments représente un enjeu essentiel pour la compréhension de la compétence organisationnelle, l'objet qui est au centre de la présente recherche. Cependant, selon moi, aucune des conceptions présentées et commentées dans le présent chapitre ne montre de façon satisfaisante comment l'organisation résulte de l'aménagement de diverses propriétés structurelles créées et recrées dans l'espace-temps par les interactions des acteurs.

Les difficultés signalées tout au long de ce chapitre m'incitent à aborder la compétence organisationnelle à partir d'une perspective différente de celles évoquées jusqu'à présent, sans me priver totalement des travaux relevant du courant des processus sociaux, notamment ceux qui traitent des communautés de

¹⁵³ March et Simon, 1958.

¹⁵⁴ Argyris et Schön, 1978.

praticiens. Premièrement, à partir de la chaîne expérience, apprentissage, connaissance et compétence, j'envisage l'apprentissage organisationnel et la production concomitante de connaissances à la fois comme des moyens permettant de composer avec des situations nouvelles et comme des conséquences des efforts déployés pour surmonter les difficultés associées parfois à ces situations. Deuxièmement, l'apprentissage ne peut être réduit à un processus qui serait exclusivement d'ordre individuel¹⁵⁵. Troisièmement, l'apprentissage collectif n'est pas la conséquence nécessaire du traitement de l'information par intégration additive des habiletés de chacun des membres de l'organisation¹⁵⁶. Quatrièmement, l'apprentissage n'est pas fondé sur une conception homéostatique et mécaniste d'adaptations successives aux variations de l'environnement¹⁵⁷. Cinquièmement, bien que les auteurs des travaux associés au courant des processus sociaux mettent en relief le caractère spatiotemporellement situé de l'apprentissage organisationnel, à mon avis ils ne conceptualisent pas de façon satisfaisante la relation de circularité qui lie l'organisation à son environnement, la conséquence de ce point aveugle étant que ces auteurs négligent à la fois l'incidence du contexte général sur la dynamique organisationnelle et celle de l'organisation sur son contexte¹⁵⁸. Or, selon moi, on ne peut rendre intelligible le procès de la compétence organisationnelle et ses conséquences, intentionnelles ou non, sans tenir compte de cette relation.

Dans le chapitre suivant, je proposerai une conception de la compétence organisationnelle selon laquelle l'apprentissage renvoie aux interactions spatiotemporelles des membres de l'organisation avec leur milieu et entraînent une production à la fois individuelle et collective de connaissances¹⁵⁹.

¹⁵⁵ Dewey, 1938; Lave et Wenger, 1991; Weick et Roberts, 1993; Ritcher, 1998.

¹⁵⁶ Hedberg, 1981; Huber, 1991; Elkjaer, 1999.

¹⁵⁷ Fiol et Lyles, 1985; Dogson, 1991; Espejo *et al.*, 1996; Jankowicz, 2000.

¹⁵⁸ Lave et Wenger, 1991; Nicolini et Meznar, 1995; Nidumolu *et al.*, 2001.

¹⁵⁹ Lave et Wenger, 1991; Page West II et Dale, 1997; Easterby-Smith *et al.*, 1998; Elkjaer, 2003.

Chapitre 2

Cadre conceptuel

Organisation et compétence organisationnelle

Introduction

Dans le présent chapitre, j'exposerai les conceptions de l'organisation et de la compétence organisationnelle qui me paraissent à la fois éviter les difficultés signalées dans le chapitre 1 et conserver les éléments des travaux examinés dans ce chapitre qui m'ont paru les plus utiles et les plus féconds pour ma recherche. Pour ce faire, j'ai divisé le chapitre en deux grandes sections, la première étant consacrée à l'organisation et la seconde à la compétence organisationnelle.

Dans la première section, je tenterai d'abord de conceptualiser l'organisation à partir de la théorie de la structuration¹⁶⁰. Je montrerai ensuite la pertinence d'enrichir cette conception de l'organisation avec l'idée de « communauté de praticiens »¹⁶¹. Dans la deuxième section, je suivrai le fil conducteur mis au jour dans le chapitre précédent en traitant d'abord de l'apprentissage¹⁶² et en m'attardant à l'apprentissage expérientiel; j'aborderai ensuite deux types de connaissance qui, à la fois, accompagnent l'apprentissage expérientiel et en résultent. Enfin, je terminerai cette section en montrant comment, dans une organisation envisagée d'un point de vue structurationniste, la compétence organisationnelle est liée de près à l'apprentissage et à la connaissance. Pour clore le chapitre, j'énoncerai ma question de recherche en m'appuyant sur ces éléments conceptuels.

¹⁶⁰ Entre le début des années 1970 et le milieu des années 1980, Anthony Giddens a consacré plusieurs ouvrages à cette théorie. Celui qui la résume le mieux est *The Constitution of Society* (1984), paru en français sous le titre *La constitution de la société* (1987). Tout au long de la thèse, chaque fois que je ferai référence à cet ouvrage, j'utiliserai la version française.

¹⁶¹ Brown et Duguid, 1991, Wenger 1998.

¹⁶² Dewey, 1938, Lave et Wenger, 1991.

2.1 Organisation

Dans la présente section, je montrerai comment, en utilisant la théorie de la structuration, il est possible de conceptualiser l'organisation. Dans la première sous-section, je m'attarderai à la distinction entre le « structurel » et les « propriétés structurelles », ou « éléments structurels », d'un système social. Ensuite, je consacrerai la deuxième sous-section à la dimension spatiotemporelle d'un système social. Enfin, j'aborderai l'organisation d'un point de vue structurationniste dans la dernière sous-section de ce chapitre.

2.1.1 Structuration de l'organisation

La théorie de la structuration nous offre la possibilité de conceptualiser un système social selon différentes échelles et de mettre en relief les liens qui relient entre eux des systèmes aux échelles différentes. En élaborant cette théorie, Giddens n'avait pas l'intention d'étudier de façon particulière les organisations et l'examen de ses travaux montre bien qu'il ne s'y est pas beaucoup intéressé; néanmoins, dans un premier temps, je m'appuierai sur elle pour conceptualiser l'organisation.

2.1.1.1 Structurel, propriétés structurelles et système social

Un des concepts clés de la théorie de la structuration est le « structurel ». En proposant ce concept il y a plus de trente ans, Giddens tente de se démarquer des conceptions objectivistes et subjectivistes de la « structure sociale » qui sévissent alors en sciences de l'humain et du social. Selon les premières, les structures sociales sont une espèce d'armature extérieure aux humains qui contraint leurs activités, tandis que selon les secondes ces structures n'existent pas ou elles sont le fruit de l'imagination d'humains qui, dans leur conception du réel, accordent une place à des entités qui leur sont extérieures, entités qu'ils dotent d'une capacité de détermination partielle ou totale des activités humaines.

Pour Giddens, action humaine et structure sociale sont indissociables; l'une est la condition de l'autre et réciproquement. Il propose de distinguer le structurel des propriétés structurelles. Le premier est un principe abstrait qu'il définit comme un

« ensemble de règles et de ressources engagées de façon récursive dans la reproduction des systèmes sociaux¹⁶³ ». Les secondes sont les « traits structurés des systèmes sociaux, en particulier les traits institutionnalisés, qui s'étendent à travers le temps et l'espace¹⁶⁴ ». Pour bien comprendre ces deux définitions, il vaut la peine de s'attarder à l'être humain¹⁶⁵ et à l'action humaine, bref à la théorie de la personne qui est constitutive de la théorie de la structuration.

Giddens définit un être humain comme un agent compétent, comme un être capable d'intervenir dans le monde, capable de créer une différence. L'être humain voit à ce qu'il fait en le faisant; de plus, il peut revenir sur ce qu'il a fait pour en tirer leçon et, s'il le désire, pour orienter le cours de ses actions futures. Cet agent est doté d'une capacité de « contrôle réflexif ». De plus, s'il est sollicité pour le faire, il est en mesure de donner les raisons de son action. Pour agir, l'être humain doit recourir à des règles et à des ressources qui réduisent le champ de ses possibilités, mais qui, en même temps, lui permettent de faire ce qu'il a choisi de faire, qui l'habilitent à accomplir son action. L'utilisation obligée de règles et de ressources pour agir entraîne leur reproduction, partielle ou totale, de façon intentionnelle ou non intentionnelle, au fil de l'action. Envisagées ainsi, d'une part, ces règles et ces ressources sont à la fois contraignantes et habilitantes pour l'être humain; d'autre part, elles sont aussi le médium et le résultat de son action. Cette propriété du structurel, Giddens l'appelle la « dualité du structurel ».

Un être humain n'existe et ne survit que grâce à la présence d'autres; pour vivre il est contraint d'entretenir des rapports sociaux avec d'autres. Il fait partie d'un groupe social, groupe dont il déterminera de façon progressive la composition et l'extension au fil de son cycle de vie. En conséquence, tout être humain s'inscrit dans un « système social » et y participe, à sa façon. En effet, selon Giddens, le

¹⁶³ Giddens, 1987 : 444.

¹⁶⁴ Giddens, 1987 : 443.

¹⁶⁵ De façon générale, Giddens n'utilise pas le substantif « humain », ou l'expression « être humain ». Il préfère le terme « agent », ou à l'occasion « acteur ». Dans le présent texte, j'utiliserai ces quatre appellations de façon interchangeable. De plus, lorsque je ferai référence de manière explicite aux agents qui composent une organisation, j'utiliserai aussi le terme « membre » pour les désigner.

concept de système social désigne la « formation, à travers l'espace-temps, de modèles régularisés de relations sociales conçues comme des pratiques reproduites¹⁶⁶ ». Si le « structurel » désigne un ensemble de règles et de ressources *in abstracto*, un système social n'existe que s'il est spatiotemporellement situé, que s'il est repérable dans un espace-temps particulier. Ce système social possède des propriétés structurelles, ou éléments structurels, qui sont des règles et des ressources spatiotemporellement situées qui le caractérisent et qui ont un caractère dynamique. Ces propriétés structurelles sont une expression singulière et concrète, liée à un système social particulier, du structurel. Les propriétés structurelles les plus étendues dans l'espace-temps sont considérées comme institutionnalisées. Giddens appelle « principes structurels » les propriétés structurelles qui font office de principes organisateurs d'un système social, celles qui en sont les principes directeurs.

Pour comprendre mieux l'indissociabilité de l'action et du structurel, reprenons dans la figure 1 ci-dessous le schéma des dimensions du structurel que nous propose Giddens¹⁶⁷.

¹⁶⁶ Giddens, 1987 : 444.

¹⁶⁷ Giddens, 1987 : 78.

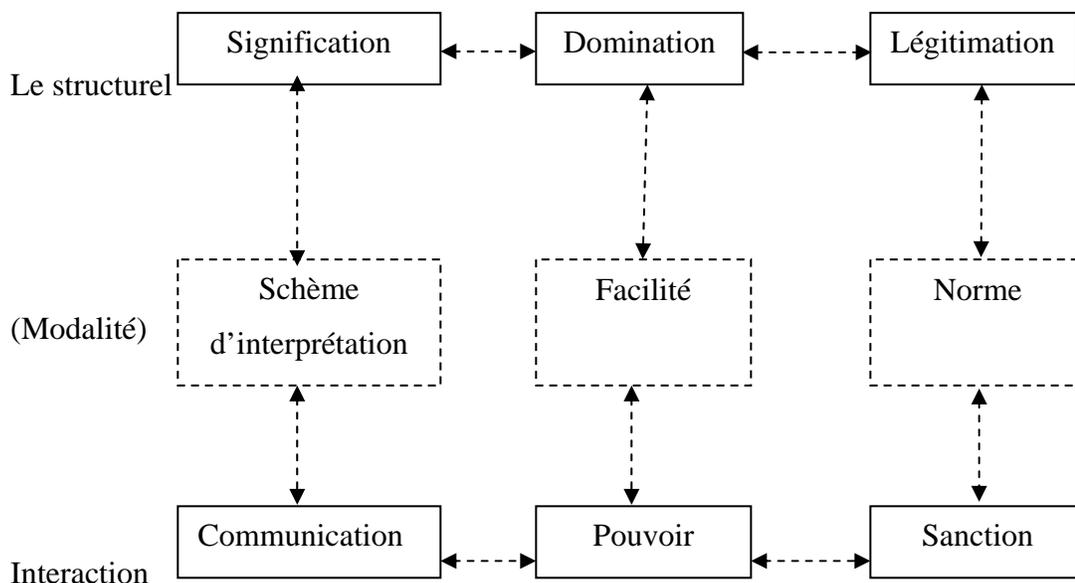


Figure 1 – Dimensions de la dualité du structurel (Giddens, 1987 : 78)

Toute interaction¹⁶⁸ entre humains met chaque fois en jeu trois dimensions que Giddens appelle communication, pouvoir et sanction, Selon les interactions, l'intensité relative de chacune de ces dimensions varie. Dans un cas, la communication peut dominer tandis que dans un autre ce sera le pouvoir ou la sanction. Toutefois, dans toute interaction nous retrouvons les trois dimensions. Pour mettre en jeu ces dimensions, l'agent recourt à des modalités : les « schèmes d'interprétation » permettent la communication, les « facilités »¹⁶⁹ rendent possible l'exercice du pouvoir et les « normes » la sanction. En recourant à ces modalités afin d'interagir, l'agent utilise, reproduit et en même temps peut transformer, de façon intentionnelle ou non, des propriétés structurelles du système social auquel il contribue. Les trois dimensions du structurel servent à la fois de médium de l'interaction et de résultat de cette interaction : ce sont la signification, la domination et la légitimation. Giddens associe les règles aux première et

¹⁶⁸ J'utilise de façon interchangeable les expressions « interaction entre humains », « relation sociale » et « rapport social ».

¹⁶⁹ Le terme « facilité », dont la forme plurielle est tirée de la figure 1, désigne les « ressources » dont dispose un agent, que ces ressources soit d'allocation ou d'autorité comme je le précise un peu plus loin dans le corps du texte. Dans la présente thèse, j'utilise presque exclusivement le terme « ressource » pour désigner les « facilités ».

troisième colonnes du schéma, et les ressources à la deuxième. En conséquence, dans les propriétés structurelles d'un système social, nous retrouvons des règles de signification et de légitimation ainsi que des ressources. Ces dernières peuvent être des ressources d'autorité ou d'allocation. Les premières permettent à l'agent de maîtriser en partie les activités d'autres êtres humains; quant aux secondes, elles permettent à cet agent de maîtriser en partie ou en totalité des éléments matériels, fabriqués ou non par des humains.

Plus loin, lorsque j'exposerai comment on peut concevoir l'organisation à partir de la théorie de la structuration, je montrerai comment des agents mobilisent les dimensions du structurel et leurs modalités pour créer, développer ou reproduire cette forme de système social bien particulière qu'est l'organisation. Avant cela, voyons de plus près la place qu'occupe l'espace-temps dans la conception d'un système social selon la théorie de la structuration.

2.1.1.2 Espace-temps

La vie sociale se déroule dans l'espace-temps. Lorsque, au fil de son déroulement, nous observons la formation de modèles régularisés de relations sociales, lorsque des pratiques sociales sont reproduites dans l'espace-temps, nous sommes alors en présence de la formation, de la reproduction ou de la transformation d'un système social, ou de plusieurs, selon l'échelle retenue. L'espace-temps est une condition nécessaire de la vie sociale et des systèmes sociaux auxquels elle donne lieu. Selon Giddens, l'espace-temps d'un système social est son « cadre d'interaction »; ce dernier désigne l'espace-temps dans lequel agissent les agents du système social en cause, qui le reproduisent ou qui le transforment.

Un lieu désigne la dimension physique du cadre d'interaction. Il possède des frontières qui délimitent ce cadre et qui permettent de distinguer les agents inclus dans ce cadre de ceux qui en sont exclus. Ces frontières ou clôtures ne sont pas que spatiales ou que temporelles, elles sont spatiotemporelles et, en conséquence, concernent à la fois les dimensions spatiale et temporelle du cadre d'interaction. Nous pouvons décomposer le lieu d'un cadre d'interaction en régions qui

désignent des espaces-temps différenciés, spécialisés. À ces régions, nous pouvons associer des « sous-systèmes sociaux », spécialisés eux aussi et appartenant au système social étudié.

L'espace-temps permet de distinguer l'intégration sociale de l'intégration systémique. L'intégration sociale désigne un ensemble d'interactions entre agents dans des circonstances de coprésence physique, lors de rencontres dans un espace-temps déterminé et, en général, restreint, circonscrit¹⁷⁰. L'intégration systémique désigne plutôt un ensemble d'interactions entre agents qui occupent un espace-temps étendu et qui ne sont pas en coprésence physique¹⁷¹.

Un examen de la dimension spatiotemporelle d'un système social permet de mettre en relief deux caractéristiques intéressantes. D'une part, la plupart du temps un système social s'emboîte dans un ensemble spatiotemporel plus vaste que son propre cadre d'interaction. Repérer dans quel ensemble s'emboîte un système social est important dans la mesure où, selon la théorie de la structuration, celui-ci contribue à la structuration de celui-là, et réciproquement. D'autre part, ce principe de composition par emboîtement vaut aussi à l'intérieur du système social sous étude. En effet, souvent il est possible de le décomposer en sous-systèmes à la fois en partie autonomes et en partie tributaires de leur place et de leur rôle dans le système. Nous nous retrouvons donc avec un principe de composition unique qui rend possible l'emboîtement d'un système dans un autre spatiotemporellement plus étendu et le repérage de différents sous-systèmes dans ce système.

2.1.1.3 Organisation en tant que système social

Dans la présente recherche, j'étudie la compétence organisationnelle d'une organisation et, pour cette raison, il importe de bien définir ces deux concepts. Pour l'instant, je m'attarderai à l'organisation et, comme je l'ai annoncé plus tôt, dans la section suivante je traiterai de la compétence organisationnelle. Bien que

¹⁷⁰ Giddens, 1987 : 442.

¹⁷¹ Giddens, 1987 : 442.

Giddens ait sous-théorisé l'organisation, la théorie de la structuration permet de conceptualiser à la fois ce type particulier de système social ainsi que les liens mutuels qui lient l'organisation à d'autres systèmes sociaux, souvent de plus grande envergure, comme une société, un ensemble de sociétés, voire l'ensemble des sociétés ou l'humanité.

Selon Audet, « une organisation est un système social orienté vers une finalité et régulé de façon réflexive¹⁷² ». Reprenons cette définition en la décomposant. Tout d'abord, en tant que système social, l'organisation possède toutes les caractéristiques que nous avons attribuées plus tôt à un tel système¹⁷³. C'est ainsi que, comme tout autre système social, l'organisation résulte de la formation, dans l'espace-temps, de « modèles régularisés de relations sociales conçues comme des pratiques reproduites¹⁷⁴ ». Elle est spatiotemporellement située, donc elle est chaque fois repérable dans un ensemble spatiotemporel plus vaste et, dans cet ensemble, elle possède un espace-temps particulier qui constitue son cadre d'interaction. Comme tout système social, l'organisation possède des propriétés structurelles qui sont à la fois le médium et le résultat de l'action de ses membres¹⁷⁵. En effet, pour agir sur le plan organisationnel, ces derniers doivent utiliser les règles et les ressources de l'organisation, ses propriétés structurelles, et ce faisant ils contribuent à leur reproduction et à leur transformation, leur utilisation ne se faisant pas toujours « à l'identique ». Rappelons aussi que le principe de composition évoqué plus tôt vaut aussi pour l'organisation. Par exemple, une organisation peut être associée à un secteur d'activité contenant d'autres organisations concurrentes ou analogues; en même temps, elle est spatiotemporellement située dans un espace-temps plus vaste, qu'il s'agisse d'un pays comme le Mexique, d'un continent comme l'Amérique du Nord, d'une région du monde comme l'Asie du Sud-Est, d'un regroupement politique et économique comme l'Union européenne, ou encore d'un marché, quelle que soit

¹⁷² Communication personnelle reçue de Michel Audet par courriel, le 25 janvier 2002.

¹⁷³ Voir la sous-section 2.1.1.1 ci-dessus.

¹⁷⁴ Giddens, 1987 : 444.

¹⁷⁵ Voir plus bas, dans la présente section, qui sont les membres d'une organisation.

son échelle. De plus, en tant que système social, une organisation est en général décomposable en une multiplicité de sous-systèmes¹⁷⁶ qui sont autant d'unités de travail à la fois relativement autonomes et dépendantes, entre autres, des autres unités de l'organisation et, aussi, de sa direction comme je le préciserai plus loin.

À la différence d'autres systèmes sociaux, comme une société¹⁷⁷, ou l'humanité dans son ensemble, l'organisation est orientée vers une finalité, de façon explicite. On la crée à dessein, bien que sa finalité, sa raison d'être, parfois exprimée dans un énoncé de mission, soit modifiable en tout temps. D'habitude, les pratiques récurrentes qui constituent l'organisation et les propriétés structurelles qui rendent ces pratiques possibles sont déterminées, au moins en partie, par l'énoncé de mission ou par ce qui en tient lieu de façon implicite. Toutefois, certaines organisations tiennent un discours sur elles qui sert d'écran pour masquer des pratiques parfois fort différentes de celles auxquelles renvoie ce discours. Cette particularité d'être un système social orienté vers une finalité singularise l'organisation en tant que type particulier de système social; de plus, elle contribue à la fois à la variété de ses formes et de sa durée. Des humains peuvent choisir d'« organiser » dans le but d'atteindre une multitude de fins, tout comme ils peuvent décider à tout moment de mettre un terme à une organisation. C'est ainsi que, dans un espace-temps particulier, nous pouvons observer la création, la transformation et la disparition d'un nombre indéfini d'organisations. À l'échelle de l'ensemble des organisations, la dynamique de cet ensemble est une des expressions du mouvement qui anime la vie sociale envisagée dans sa plus grande généralité.

Une organisation n'est pas qu'un système social orienté vers une fin, elle est aussi un système social régulé de façon réflexive. Cette seconde caractéristique est liée de près à la précédente et elle accentue le caractère particulier de ce type de

¹⁷⁶ Ces sous-systèmes portent différents noms, comme des services, des divisions, des ministères, des facultés, des modules et bien d'autres encore.

¹⁷⁷ Ici, il faut comprendre le terme « société » au sens commun du terme, comme dans les expressions « société canadienne », « société mexicaine » ou « société française ».

système social. La régulation réflexive suppose que l'organisation dispose d'une capacité de « réflexivité organisationnelle »¹⁷⁸ et qu'elle en fasse usage. La réflexivité organisationnelle dérive de la réflexivité individuelle. En quelques mots, celle-ci désigne la capacité réflexive de l'agent que j'ai évoquée un peu plus tôt, c'est-à-dire sa capacité de voir à ce qu'il fait en le faisant, de tirer leçon de ce qu'il fait et, s'il le désire, de pouvoir orienter le cours de son action en fonction de ces leçons. Lorsque des membres d'une organisation, ou l'ensemble de ses membres, mettent en place un dispositif leur permettant de récolter de l'information sur les activités de cette organisation et sur tout autre élément pertinent au regard de sa finalité, ce dispositif en est un de réflexivité organisationnelle et il constitue un type particulier de dispositif de gestion. Il permet l'équivalent, à l'échelle de l'organisation, de la réflexivité individuelle. Il peut prendre différentes formes et donner lieu à différentes activités¹⁷⁹. À l'échelle d'un secteur d'activité, s'ajoutent des dispositifs de réflexivité visant à assurer le suivi, ou la surveillance, de l'action des parties prenantes engagées dans ce secteur. À l'échelle d'un État ou d'un ensemble d'États, nous retrouvons des dispositifs de réflexivité comme les recensements, les bureaux ou instituts de statistiques ou encore les instances responsables du trésor public ou des marchés financiers. Ci-dessus, j'ai utilisé l'expression « dispositif de gestion ». Cette expression désigne un ensemble particulier de moyens mis en œuvre pour obtenir un résultat. Vu de cette façon, un dispositif de réflexivité organisationnelle est un type particulier de dispositif de gestion. J'utiliserai aussi l'expression « dispositif de direction » pour désigner un ensemble particulier de moyens mis en œuvre pour diriger une organisation, ce qui entraîne de tout mettre en œuvre pour atteindre sa finalité, de veiller à son orientation, à la meilleure utilisation possible de ses ressources et à la coordination de ses activités. Je distingue les dispositifs de

¹⁷⁸ Dans la présente thèse, j'utiliserai l'expression « réflexivité organisationnelle » pour désigner ce que Giddens, dans ses travaux, appelle « réflexivité institutionnelle ».

¹⁷⁹ Dans une entreprise, qui représente un type particulier d'organisation, nous pourrions retrouver un dispositif de réflexivité organisationnelle concernant les personnes, les finances, la production, la commercialisation, la clientèle, l'environnement pertinent et ainsi de suite. Plus récemment, les systèmes d'information informatisés de toutes sortes, les « observatoires », veilles et autres formes de « vigie » sont autant de manifestations de la réflexivité organisationnelle d'une organisation.

direction des dispositifs de gestion, les seconds étant des instruments organisationnels dont disposent ceux qui maîtrisent les premiers, que j'appellerai, dans la présente thèse, les « dirigeants », ou la « direction » dont je traiterai ci-dessous ainsi que dans le point suivant¹⁸⁰.

Les éléments d'une organisation qui en font un système social particulier¹⁸¹ invitent à nous intéresser à sa dimension politique et, entre autres, à ses dirigeants. En effet, une orientation vers une finalité suppose que des membres de l'organisation déterminent cette finalité, et une régulation réflexive suppose que des membres établissent ce qui doit faire l'objet de régulation et, le plus souvent, de surveillance. Voyons de plus près cette dimension politique de l'organisation. D'abord, je dirai un mot de la conception du pouvoir que propose Giddens dans la théorie de la structuration. Puis, j'indiquerai comment nous pouvons déterminer qui sont les membres d'une organisation. Ensuite, j'exposerai comment s'exerce le pouvoir sur le plan organisationnel en m'attardant à la hiérarchie et, de façon plus particulière, à la direction et à la gestion de l'organisation.

Dans la théorie de la structuration, le pouvoir est, à l'échelle individuelle, la capacité d'intervenir dans le monde, de créer une différence, de faire autrement. Cette conception du pouvoir est bien abstraite dans la mesure où, comme le précise Giddens et comme nous pouvons l'observer sans arrêt, aucun individu n'est totalement seul, y compris ceux qui, en apparence, sont seuls. La reconnaissance de son existence et sa survie supposent l'existence d'autres personnes. C'est pourquoi, lorsqu'on s'intéresse non pas à l'individu « isolément » mais plutôt aux systèmes sociaux qui lient plus d'un individu entre eux, comme une organisation, quelle que soit sa taille, dans un tel cadre, qui n'est rien d'autre qu'un cadre d'interaction, le pouvoir devient une relation d'autonomie et de dépendance. En effet, bien que chaque agent continue d'exercer sa capacité d'intervenir dans le monde, d'agir autrement, chacun est tenu aussi de composer avec d'autres qui

¹⁸⁰ Voir le point 2.1.1.4.

¹⁸¹ Ce sont, je le rappelle, l'orientation vers une finalité et la régulation réflexive.

disposent de la même capacité. Sans que cela soit nécessaire sur le plan conceptuel, nous observons fréquemment la mise en place de relations asymétriques dans un cadre d'interaction.

C'est le cas de la plupart des organisations, qui se caractérisent entre autres par une répartition asymétrique du « pouvoir organisationnel ». La théorie de la structuration nous invite à envisager le pouvoir organisationnel sur deux plans. D'une part, il désigne la capacité de mobiliser des personnes et d'affecter leurs activités de manière à ce qu'elles contribuent d'une façon jugée satisfaisante à la mission de l'organisation. Du point de vue des propriétés structurelles de l'organisation, la référence aux ressources d'autorité est, ici, explicite. D'autre part, le pouvoir organisationnel désigne aussi la capacité de mobiliser et de maîtriser des ressources matérielles, comme les ressources financières, les matières premières, les biens immobiliers et mobiliers requis pour accomplir la mission de l'organisation. Du point de vue des propriétés structurelles de l'organisation, nous faisons référence cette fois aux ressources d'allocation. Je rappelle que la maîtrise partielle ou totale des ressources participe de la reproduction ou de la transformation de cette dimension du structurel qu'est la domination.

Mais qui exerce ce pouvoir organisationnel? Demandons-nous d'abord qui sont les membres d'une organisation. Ce sont les agents qui sont reconnus comme membres et qui disposent de différents « marqueurs organisationnels » pour témoigner de cette reconnaissance, pour témoigner de leur « appartenance » à l'organisation. Parmi les marqueurs les plus fréquents, notons l'attribution d'un statut dans l'organisation, l'inscription au registre des membres, l'obtention d'une carte d'identité, l'assignation d'un mandat, la détermination d'une rémunération, le port d'un uniforme et bien d'autres encore.

De la même manière que, la plupart du temps, bien que pas nécessairement, nous observons des relations d'autonomie et de dépendance asymétriques dans une organisation, nous observons aussi la présence conséquente d'une hiérarchie, d'une distribution asymétrique des rôles, devoirs, responsabilités, prérogatives et

conditions de participation à l'organisation. Certains membres ont une emprise plus forte que d'autres sur la détermination des propriétés structurelles de l'organisation, sur leur utilisation, sur leur reproduction et sur leur transformation. Asymétrie et emprise plus forte ne sont pas l'équivalent d'une domination totale des uns sur les autres. La relation d'autonomie et de dépendance qui lie deux personnes ou groupes de personnes prend la forme d'une « dialectique du contrôle »¹⁸². Cette dernière désigne l'impossibilité pour un agent dominant d'avoir la maîtrise totale et définitive de l'agent qu'il domine, à moins de le faire disparaître. Elle désigne aussi, en contrepartie, la capacité pour un agent dominé de conserver quelques degrés de liberté, la maîtrise de certaines activités ou de certaines façons de les accomplir, bref la capacité pour un agent dominé de conserver une certaine marge de manœuvre, tout en demeurant un agent dominé par un autre. La même dialectique s'observe à l'échelle des rapports entre groupes.

De manière générale, quoiqu'il existe nombre d'exceptions, les membres responsables de la direction et de la gestion de l'organisation apparaissent comme les membres dominants de cette organisation, ou à tout le moins comme certains des membres dominants. Ce sont eux en effet qui ont la responsabilité de déterminer quelles sont les ressources d'autorité et d'allocation disponibles ou requises, de mobiliser ces ressources, de coordonner leur utilisation, d'agir comme courtiers de connaissances entre membres, services ou communautés et d'arbitrer la plupart des différends.

2.1.1.4 Dirigeants

En termes structurationnistes, les dirigeants sont les membres de l'organisation qui ont comme premières responsabilités de déterminer sa finalité et de veiller à sa régulation réflexive. En reprenant les termes de la figure 1 présentée un peu plus tôt, ils tentent de mobiliser les membres de l'organisation et de coordonner leurs

¹⁸² La « dialectique du contrôle » est l'expression que propose Giddens dans la théorie de la structuration et qu'il définit ainsi : « [c]aractère réciproque de la dimension distributive du pouvoir (le pouvoir en tant que contrôle) : comment, dans les relations de pouvoir, les moins puissants organisent et utilisent leurs ressources de manière à exercer un contrôle sur les plus puissants. » (Giddens, 1987 : 441)

actions et leurs interactions afin d'assurer la mise en place, le maintien ou la transformation des propriétés structurelles de l'organisation en tenant compte de la finalité poursuivie et de la régulation réflexive réalisée au quotidien. Pour y parvenir, ils disposent de schèmes d'interprétation, de facilités, ou ressources¹⁸³, et de normes qui doivent marquer l'ensemble des activités. Grâce aux premiers, ils tentent de s'assurer que la production symbolique qui rend possibles les activités de l'organisation ne soit pas contre-productive. Un accès privilégié aux ressources leur permet, d'une part, d'établir des relations asymétriques qui les favorisent dans les rapports qu'ils tissent avec les autres membres de l'organisation; d'autre part, cet accès privilégié leur permet aussi d'avoir la meilleure emprise possible sur les ressources matérielles nécessaires pour réaliser les activités organisationnelles. Enfin, la maîtrise des normes leur permet de déterminer ce qui est sanctionné de façon positive ou négative, ce qui est récompensé et ce qui est puni.

La lecture de ce qui précède peut étonner quiconque a l'habitude d'associer les dirigeants aux seuls aspects politique et économique de l'organisation, soit, comme je l'ai indiqué plus tôt, ce qui concerne la maîtrise des ressources d'autorité et d'allocation. Or, d'un point de vue structurationniste, les trois dimensions de la dualité du structurel sont indissociables et leur indissociabilité est une condition d'exercice d'une fonction comme la direction d'une organisation. De ce point de vue, les dirigeants sont les responsables ultimes des activités organisationnelles, qu'il nous faut chaque fois envisager sous les trois angles que sont la signification, la domination, politique et économique, et la légitimation.

Sur le plan spatiotemporel, les dirigeants ont accès en tout temps à toutes les régions de l'organisation dans la mesure où ils doivent veiller sans cesse sur tout. Toutefois, faute de disposer du don d'ubiquité, en général ils mettent en place un dispositif de délégation d'autorité et de division du travail qui facilite la poursuite de la mission de l'organisation.

¹⁸³ Dans la figure 1, ce que j'appelle ici les ressources sont les « facilités », qui apparaissent au centre de la figure.

Dès lors, les dirigeants et les autres membres de l'organisation, chacun occupant sa place et jouant son rôle, mobilisent des propriétés structurelles de cette organisation pour relever les défis qui ponctuent leurs activités et, en même temps, reproduisent ces propriétés ou les transforment, que cela soit intentionnel ou non.

Plus précisément, au regard des trois dimensions de la dualité du structurel, les dirigeants, privilégiant la communication, organisent les échanges de signification entre les différents membres de l'organisation afin que chacun dispose des connaissances requises pour réaliser ses tâches et se coordonner avec les autres. Bien que, tout au long des activités organisationnelles, les dirigeants et les autres membres de l'organisation interprètent les événements en fonction de leurs intérêts, rien n'interdit l'émergence d'une vision partagée et la création d'un vaste réservoir de connaissances en partie communes qui constitueront une source importante de compétence organisationnelle.

Les activités de communication qui sont au principe de la production des significations qui « comptent » pour l'organisation s'accompagnent chaque fois de sanctions, positives ou négatives, donc de production et d'utilisation intensive de normes qui permettent de distinguer ce qu'il faut faire de ce qu'il ne faut pas faire. Les dirigeants sont les premiers intervenants en cette matière. Ce sont eux qui doivent s'assurer du contenu normatif, de sa « bonne » compréhension par les autres membres de l'organisation et de son respect au fil des activités organisationnelles.

L'emprise qu'ont les dirigeants sur les ressources d'autorité et d'allocation rend possible ce qui précède, qu'il s'agisse de communication ou de sanction au regard des interactions, ou de signification et de légitimation sur le plan structurel. En effet, leur maîtrise relative des ressources d'autorité facilite leur travail de délégation, de coordination, de production de signification et de légitimation de la finalité de l'organisation ainsi que de ses dispositifs de régulation réflexive. Quant à leur maîtrise relative des ressources matérielles, elle leur permet de déterminer en partie l'intensité des flux de ces ressources ainsi que leur utilisation et leur destination.

Les dispositifs de réflexivité organisationnelle leur permettent non seulement de faire le monitoring des activités organisationnelles mais d'en maintenir le cours ou de l'infléchir selon le jugement qu'ils portent sur leurs possibilités d'atteindre la finalité de l'organisation. Ainsi, en conjuguant leur maîtrise relative des ressources d'autorité et d'allocation et celle des dispositifs de réflexivité organisationnelle mis en place, les dirigeants d'une organisation peuvent assurer sa régulation réflexive.

Je reviendrai sur les dirigeants à la fin de la sous-section suivante.

2.1.2 Organisation et communauté de praticiens

Dans la présente sous-section, je tenterai de montrer que, pour enrichir la conception de l'organisation inspirée de la théorie de la structuration que j'ai présentée dans les sous-sections 2.1.1.3 et 2.1.1.4, il est intéressant et fécond d'y intégrer le concept de « communauté de praticiens » présenté dans la section 1.1.2.2. Je ferai le lien entre la structuration de l'organisation et la communauté de praticiens. Ces outils conceptuels me permettront ensuite d'aborder le concept clé de la présente recherche, la compétence organisationnelle, dont je traiterai dans la section 2.2, ainsi que de la compétence communautaire, dont je dirai un mot dans la même section.

D'un point de vue structurationniste, lorsque les membres d'une communauté de praticiens accomplissent leurs tâches, ils se mettent d'accord sur un ensemble de significations, ils mobilisent des connaissances spécialisées et ils font usage d'outils particuliers. Ils s'entendent sur la façon de mettre en œuvre des ressources d'autorité et d'allocation dans la production et la reproduction spatiotemporelle de leur contexte d'interaction, la communauté. Enfin, ils créent un ensemble de normes qui visent à assurer le caractère communautaire de leurs rapports et la réalisation de la mission de leur communauté. Ainsi, de façon intentionnelle ou non, en accomplissant leurs tâches les membres de la communauté mettent en jeu

des modalités de structuration de leur communauté¹⁸⁴. Du coup, en se livrant à leurs pratiques, ils contribuent à produire, à reproduire et à transformer dans l'espace-temps les propriétés structurelles de leur communauté.

Envisagée d'un point de vue structurationniste, une « communauté de praticiens » est un système social, donc une entité spatiotemporellement située, dont le cadre d'interaction est repérable sur le plan empirique. Elle est la manifestation d'une forme de régionalisation de pratiques particulières, reproduites de façon récursive dans l'espace-temps. Lorsque la communauté est localisée dans une organisation, et dans une seule, elle est endogène plutôt qu'exogène, ou interorganisationnelle, et alors la région qu'elle occupe dans cette organisation peut coïncider ou non avec un service de cette organisation. De plus, celle-ci peut compter en son sein plusieurs communautés de praticiens. Précisons cependant qu'une organisation ne compte pas nécessairement une ou plusieurs communautés de praticiens endogènes, et n'est pas nécessairement le lieu d'une communauté exogène. Une organisation peut être sans communauté de praticiens, et à l'inverse elle peut coïncider avec une communauté de praticiens ou un regroupement de communautés. Nous dirons alors qu'elles occupent le même lieu.

Dans une organisation dotée de plusieurs communautés de praticiens, qu'elles soient confinée à cette organisation ou non, chacune d'elles dispose d'une autonomie relative et, en même temps, est en partie liée aux autres. De plus, dans une organisation, des membres d'une communauté de praticiens sont susceptibles de participer à plus d'une des communautés qu'on y retrouve. Il se peut aussi que des propriétés structurelles de l'organisation soient communes à plusieurs de ces communautés. En effet, la régionalisation de l'organisation peut favoriser la formation de communautés de praticiens en son sein; toutefois, elle n'entraîne pas nécessairement que chacune d'elles mettra en jeu des propriétés structurelles qui lui seront exclusives. Une même propriété structurelle peut être utilisée, reproduite et transformée dans plus d'une communauté de praticiens à la fois.

¹⁸⁴ Barley et Tolbert, 1994; Orlikowski et Yates, 1994.

Comme c'est le cas dans tout système social, la transformation des pratiques qui caractérisent une communauté ou une organisation s'effectue au fil de ces pratiques, lorsque les praticiens de la communauté ou les membres de l'organisation exploitent de façon nouvelle les règles et les ressources existantes, ou en créent de nouvelles.

Dans une organisation contenant un ensemble de communautés de praticiens, nous pouvons observer chacune d'elles et déterminer leur contribution à la réalisation de la mission de l'organisation. D'une part, la structuration régionale de chacune des communautés de praticiens peut engendrer des particularités qui leur sont propres; d'autre part, ces particularités régionales demeurent en général subordonnées à la finalité de l'organisation, à sa régulation réflexive et aux propriétés structurelles dominantes qui, alors, marquent chacune des communautés. Ainsi, une organisation peut être composée en partie de différentes communautés de praticiens et dans ce cas ses propriétés structurelles dominantes marquent les propriétés de ces communautés¹⁸⁵. La subordination structurelle de chacune d'elles met en relief les liens étroits entre leurs processus particuliers de reproduction-transformation et la reproduction-transformation de l'organisation. Nous sommes alors en mesure de repérer et de comprendre comment la reproduction-transformation d'une communauté participe de la reproduction-transformation de l'organisation, et réciproquement.

Dans une organisation contenant plus d'une communauté de praticiens, la dialectique de leur différenciation et du maintien de leur intégration dans l'organisation est particulièrement difficile à assurer dans un contexte de grande instabilité. Dans un tel contexte, les membres des différentes communautés ont à composer avec des situations nouvelles qui favorisent la transformation des propriétés structurelles auxquelles ils recourent habituellement. Étant donné les

¹⁸⁵ Les relations entre le cadre d'interaction de l'organisation dans son ensemble et ceux de ses régions, dans lesquelles œuvrent des communautés de praticiens, rappellent le cercle herméneutique. La compréhension du tout passe par celle de chacune de ses parties et réciproquement.

liens qui relient les différentes communautés, cette situation influe aussi sur la reproduction-transformation de l'organisation dans son ensemble¹⁸⁶.

Un peu plus tôt, à la fin de la sous-section précédente dans laquelle je traite des dirigeants, j'ai indiqué que je reviendrais sur eux dans la présente sous-section, de nouveau d'un point de vue structurationniste, mais cette fois afin de les situer par rapport aux communautés de praticiens et par rapport aux liens de ces dernières avec l'organisation dans lesquelles elles se trouvent. Après avoir caractérisé la communauté de praticiens et sa situation relative par rapport à l'organisation dont elle fait partie et après avoir rappelé l'importance de la dialectique de la différenciation et de l'intégration dans la compréhension des liens entre les communautés de praticien et leur organisation, le moment est venu de revenir aux membres de l'organisation qui assument la responsabilité ultime de cette dernière, les dirigeants.

Nous savons déjà que, par définition, dans une organisation les dirigeants forment habituellement le groupe dominant sur les plans symbolique, normatif, politique et économique. Ils ont la responsabilité de déterminer quelles sont les ressources d'autorité et d'allocation disponibles ou requises, de mobiliser ces ressources, de les répartir, de coordonner leur utilisation, d'agir comme courtiers de connaissances entre membres, services ou communautés, d'établir les normes en vigueur dans l'organisation, de les faire respecter et d'arbitrer la plupart des différends. Dans la mesure où ils assument ces responsabilités, il y a asymétrie sur le plan politique entre les dirigeants, d'un côté, et les autres membres de l'organisation, de l'autre. Cependant, nous avons indiqué aussi que toute relation d'autonomie et de dépendance, si asymétrique soit-elle, engendrait une dialectique du contrôle selon laquelle les agents défavorisés sur le plan politique ont néanmoins la capacité de maîtriser en partie le cours de leur action. En effet, le plus souvent, ces derniers parviennent à organiser leurs ressources et à les utiliser d'une manière qui échappe partiellement au pouvoir qu'exercent sur eux les

¹⁸⁶ Lawrence et Lorsch, 1967; Giddens, 1987; Barley et Tolbert, 1994; Orlikowski et Yates, 1994.

dirigeants. Bien entendu, il en est de même pour les communautés de praticiens qui, pourrais-je ajouter, favorisent la détermination de zones d'autonomie relative dans le procès de travail. Ainsi, d'un point de vue politique, nous pouvons envisager les communautés de praticiens comme des sous-systèmes sociaux de l'organisation susceptibles de disposer d'une autonomie relative plus grande que le membre d'une organisation qui devrait composer seul avec les dirigeants. Les communautés de praticiens seraient alors porteuses d'une marge de manœuvre accrue vis-à-vis de la direction de l'organisation¹⁸⁷.

L'asymétrie inhérente par définition à toute relation d'autonomie et de dépendance liant des dirigeants aux autres membres de l'organisation facilite le travail des premiers. *A contrario*, la dialectique du contrôle qui caractérise cette relation le complique. La présence de communautés de praticiens dans l'organisation peut élever le rendement général de cette organisation et la satisfaction concomitante de ses dirigeants; toutefois l'autonomie relativement plus grande dont peuvent disposer ces communautés exacerbe à son tour la difficulté du travail de direction. Enfin, un contexte d'instabilité qui, en général, amplifie la différenciation entre communautés de praticiens exacerbe en même temps la difficulté d'assurer leur intégration et de conserver l'unité relative de l'organisation ainsi que la réalisation de sa mission.

Les dirigeants forment-ils à leur tour une communauté de praticiens? Leur « communautarisation » est à la fois possible et non nécessaire. Elle est possible parce que leurs pratiques comportent nombre de similitudes entre elles et de différences par rapport à celles des autres membres de l'organisation. Par exemple, les dirigeants disposent de voies d'accès privilégiées à certains éléments de structuration organisationnelle, qu'il s'agisse de règles ou de ressources et que ces dernières soient d'autorité ou d'allocation. Cependant, comme pour les autres membres de l'organisation, cette communautarisation n'est pas une condition

¹⁸⁷ La marge de manœuvre accrue dont peut disposer une communauté de praticiens concerne la communauté dans son ensemble et non chacun des membres pris de façon individuelle. En effet, il est possible que ce dernier troque une subordination à la direction et à la gestion de l'organisation contre une subordination à la communauté, dont l'intensité peut être parfois plus grande que celle dont il vient de s'affranchir en partie.

nécessaire de leur action; elle tient plutôt à des éléments de contexte qui en favorisent ou non sa création ou sa conservation. L'existence ou non d'une communauté de dirigeants étant contingente, liée à un cadre d'interaction particulier, il est impossible de tirer de ce constat une prescription selon laquelle il vaudrait mieux que se crée une telle communauté ou, au contraire, qu'elle n'existe jamais.

2.1.3 Apprentissage et connaissances en milieu organisationnel

Dans le chapitre 1, l'examen critique de travaux sur l'apprentissage organisationnel et la compétence organisationnelle m'a permis de soutenir que l'apprentissage favorisait la production de connaissances et que ces dernières étaient au principe de la compétence, tant individuelle qu'organisationnelle. Je reprendrai ce fil conducteur dans la présente section. J'aborderai en succession l'apprentissage expérientiel et les types de connaissances produites en milieu organisationnel; puis, j'aborderai la compétence organisationnelle et la compétence communautaire dans la section 2.2 et je présenterai ma question de recherche dans la section 2.3, qui mettra un terme au présent chapitre.

2.1.3.1 Apprentissage expérientiel

De l'examen des travaux sur l'apprentissage organisationnel que j'ai présenté dans le chapitre 1, j'ai retenu le concept d'« apprentissage expérientiel », qui exprime bien l'idée que j'ai adoptée et selon laquelle l'apprentissage désigne un processus ancré dans l'action, qui rend possible cet apprentissage.

Ma conception de l'apprentissage expérientiel s'inspire de la théorie de la structuration, tout en contenant des éléments qui ne se retrouvent pas dans cette théorie ou qui, à tout le moins, ne s'y retrouvent pas de façon explicite. De la même manière que, selon cette théorie, l'action et le structurel sont indissociables, l'individuel et le collectif le sont aussi. En effet, j'ai indiqué plus tôt que tout individu s'inscrit dans un système social et dans son cadre d'interaction, donc dans un espace-temps particulier. Le procès de l'individu participe de celui du système

social et réciproquement. Sur le plan organisationnel, un membre conserve son individualité, certes, mais en tant que membre de l'organisation il participe aussi à l'action collective, cette dernière portant la marque de l'individualité de chacun et celle-ci étant en partie façonnée par celle-là.

L'individu apprend et développe sa capacité réflexive au fil de son action et de ses interactions, et grâce à elles. La vie qu'il mène est à maints égards une longue expérimentation qui dure pendant tout son cycle de vie. Cette expérimentation a toujours lieu dans un système social qui la marque. En retour, elle contribue au façonnement de ce système. L'expérience et l'apprentissage profitent de la capacité réflexive des agents et la soutiennent, puisque cette dernière se développe et s'affine au fil de l'expérience, du cours de la vie sociale. Envisagé ainsi, l'apprentissage est un processus qui accompagne l'expérience et la réflexion sur l'expérience. Il renvoie à l'« expérience réfléchie »¹⁸⁸ et à l'« intentionnalité entreprenante » plutôt qu'« adaptative »¹⁸⁹. L'apprentissage est un processus à la fois individuel et collectif. L'apprentissage auquel se livre un agent dépend de son action et de ses connaissances, mais aussi de celles des autres personnes avec lesquelles il interagit. L'apprentissage expérientiel est contextualisé et renvoie en grande partie aux réseaux d'interaction qui se tissent dans les pratiques organisationnelles.

Prenant appui sur ce qui précède, je propose de conceptualiser l'apprentissage comme le processus accompagnant l'engagement individuel et collectif d'acteurs dans des pratiques pendant lesquelles ils produisent des connaissances leur permettant entre autres de donner un sens à leur engagement et aux conséquences de leurs actions¹⁹⁰. Cette façon de voir l'apprentissage, centrée sur l'engagement des agents dans des pratiques à la fois individuelles et collectives, accorde une place cruciale à la reproduction-transformation de ces pratiques, ainsi qu'à celle des propriétés structurelles du cadre d'interaction qu'elles définissent.

¹⁸⁸ Dewey, 1938.

¹⁸⁹ Elkjaer, 1999.

¹⁹⁰ Torres-Gómez, 2003 : 68-71.

L'apprentissage qui découle des expériences et des interactions donne lieu à la production de connaissances enrichissant la nature et la diversité de pratiques et celles-ci, en retour, façonnent la création du sens de l'expérience qui rend l'apprentissage possible¹⁹¹. Ainsi, l'apprentissage est à la fois un processus qui accompagne l'expérience et le résultat de cette expérience¹⁹².

2.1.3.2 Types de connaissance

J'ai indiqué dans la sous-section précédente que l'expérience et le flot des pratiques individuelles et collectives s'accompagnent d'un apprentissage qui donne lieu à la production de connaissances à la fois pertinentes pour ces pratiques et liées au contexte de leur production. Selon Polanyi, ces connaissances peuvent prendre deux formes principales : elles sont soit explicites, soit tacites¹⁹³. Les premières sont codifiables sans perte d'intégrité, tandis que les secondes sont soit non codifiables, soit plus difficiles à codifier que les premières parce que plus enfouies profondément dans la conscience pratique de leurs détenteurs ou parce que maintenues secrètes par ces derniers. Une connaissance explicite désigne un énoncé relatif à un élément du réel, et peut s'accompagner de la maîtrise d'un acte en lien avec cet élément, cette maîtrise n'étant cependant pas une condition nécessaire pour qu'il y ait connaissance explicite. La connaissance tacite, quant à elle, désigne la maîtrise d'un acte relatif à un élément du réel, maîtrise qui ne fait pas l'objet d'un énoncé relatif à cet élément ou à sa maîtrise¹⁹⁴. La première est décontextualisable tandis que la seconde est chaque fois ancrée dans un contexte particulier d'action¹⁹⁵. Ces deux formes de connaissance sont repérables aussi bien au niveau individuel que collectif.

¹⁹¹ Dewey, 1938; Lave et Wenger, 1991.

¹⁹² Nicolini et Meznar, 1995; Lave, 1996.

¹⁹³ Polanyi, 1966.

¹⁹⁴ Kogut et Zander, 1992.

¹⁹⁵ Nonaka, 1994.

Dans une communauté de praticiens, nous retrouvons habituellement ces deux types de connaissance¹⁹⁶. En effet, une communauté de praticiens donne en général lieu à l'élaboration ou à l'utilisation d'une sorte de code des meilleures pratiques, ou de celles que requièrent des équipements, outils ou processus techniques mis à la disposition des membres de la communauté. Ces codes peuvent prendre la forme de manuels d'instruction, de guides d'intervention, de coutumiers, de directives administratives et ainsi de suite. L'« intimité » relative d'une communauté de praticiens ainsi que certaines caractéristiques communes de ses membres favorisent aussi la production de connaissances tacites. Si la diffusion des premières peut prendre la forme de publications ou de formations, celle des secondes passe par la mise en acte et l'imitation plutôt que par des processus formels de transmission verbale, orale ou écrite¹⁹⁷.

Lier de façon nécessaire à l'expérience, aux pratiques et à l'apprentissage qui les accompagnent la production des connaissances individuelles et collectives, qu'elles soient explicites ou tacites, nous éloigne d'une conception selon laquelle l'apprentissage résulterait exclusivement d'abstractions individuelles résultant de l'objectivation du réel. Elle nous éloigne aussi de l'idée selon laquelle la génération des connaissances nécessaires pour rendre l'organisation apte à composer avec le changement résulterait de l'articulation de processus cognitifs qui seraient individuels. Selon la position que je propose, au contraire, la connaissance n'est pas générée de façon individuelle exclusivement, elle provient surtout de la reproduction-transformation individuelle et collective des pratiques qui constituent le système social en cause, par exemple une organisation.

2.2 Compétence organisationnelle et compétence communautaire

De manière générale, comme je l'ai indiqué à quelques reprises jusqu'à présent, je définis la compétence, qu'elle soit individuelle ou collective, comme la capacité de

¹⁹⁶ Brown et Duguid, 1991; Gherardi *et al.*, 1998.

¹⁹⁷ Lave et Wenger, 1991; Nonaka, 1994.

réussir, empruntant cette idée à Dupuis¹⁹⁸. Dans un texte antérieur, j'ai associé la compétence des êtres humains à leur habilité à s'adapter aux changements qui les affectent ou à provoquer des changements qui les favorisent dans leur environnement; cette habilité reposant en grande partie sur leurs connaissances et sur leur capacité réflexive¹⁹⁹. Leur compétence représente alors la capacité, fondée sur la connaissance, qu'ils ont de déterminer et de mettre en œuvre les activités qui leur permettent de surmonter les difficultés auxquelles ils se heurtent, ainsi que de s'exprimer de façon réflexive à ce propos, s'il y a lieu²⁰⁰. Selon cette façon de voir, la compétence organisationnelle est la capacité de réussite d'une organisation. Voyons cela de plus près en nous intéressant aux conditions de la réussite et aux liens entre cette réussite et l'« organisation de l'organisation ».

Selon l'orientation théorique donnée à la présente recherche, la compétence organisationnelle désigne la capacité qu'ont les membres d'une organisation de faire des apprentissages pertinents au fil de leurs pratiques organisationnelles, d'en tirer des connaissances elles aussi pertinentes et de les utiliser de manière appropriée le moment venu. Ils doivent savoir faire les bons choix au bon moment et mettre en œuvre ce qui doit l'être pour assurer la reproduction-transformation de l'organisation, sa persistance, tantôt en protégeant ses propriétés structurelles, tantôt en les modifiant de façon plus ou moins radicale selon les circonstances, le contexte ou le cadre d'interaction dans lequel s'inscrit l'organisation. C'est ainsi que la compétence organisationnelle se manifeste par le succès qu'obtiennent les membres d'une organisation lorsqu'ils mobilisent des propriétés structurelles de cette organisation pour en assurer la reproduction-transformation.

Suivant le même raisonnement, la compétence communautaire est la capacité de réussite d'une communauté de praticiens. La compétence communautaire dépend en partie de la compétence organisationnelle et l'organisation qui contient des

¹⁹⁸ Dupuis, 2001.

¹⁹⁹ Torres-Gómez, 2003 : 72-76.

²⁰⁰ Giddens, 1987 : 50-51.

communautés de praticiens dépend à son tour de la compétence de ces communautés²⁰¹.

2.3 Question de recherche et conclusion du chapitre 2

L'étude de la compétence organisationnelle doit permettre de mettre au jour la dynamique que créent les membres de l'organisation pour assurer la persistance de leur organisation, que ce soit en la préservant en son état, en la modifiant ou en la transformant de façon radicale, grâce à leur capacité d'utiliser ses propriétés structurelles, de les modifier ou de les transformer. Pour repérer la compétence organisationnelle d'une organisation et la rendre intelligible, sur le plan conceptuel il faut s'intéresser à la chaîne qui y conduit et qui va de l'expérience à la compétence en passant par l'apprentissage et la connaissance. Sur le plan opératoire, il faut examiner la direction, la gestion et l'« organisation de l'organisation » étudiée. Il faut mettre au jour aussi bien les activités routinisées, automatisées ou non, que les situations nouvelles avec lesquelles doivent composer les membres de l'organisation et les regroupements de membres, que ces derniers soient permanents ou *ad hoc* et qu'ils prennent la forme ou non de communautés de praticiens. Dans une telle étude, quatre échelles sont en jeu, soit celles des membres considérés de façon individuelle, des regroupements de membres, de l'organisation dans son ensemble et, enfin, celle de l'ensemble spatiotemporel dans lequel elle s'inscrit²⁰². Cela me conduit à poser la question de recherche suivante :

Comment les membres d'une organisation s'y prennent-ils pour assurer la compétence de cette organisation?

J'ai tenté de répondre à cette question en ajoutant un volet empirique à ma recherche. En effet, selon la définition que j'ai retenue de l'organisation, la grande importance accordée à son caractère spatiotemporellement situé me convainc ne

²⁰¹ Nous sommes en quelque sorte en présence d'une version praxéologique du cercle herméneutique.

²⁰² Selon les auteurs, l'ensemble spatiotemporel dans lequel s'inscrit une organisation s'appellera « contexte », « environnement », « milieu » ou, parfois, de façon restrictive cependant, « industrie ».

pas me limiter à un exercice d'ordre conceptuel. Or, réaliser le volet empirique d'une recherche menée dans le cadre de cet exercice intellectuel bien particulier qu'est une thèse exige beaucoup de modestie et de retenue. En effet, réconcilier les exigences intellectuelles, matérielles et spatiotemporelles d'une recherche empirique avec les faibles moyens et le peu de temps dont dispose celui qui entreprend un tel travail entraîne l'obligation de penser « bien mais petit ». C'est pourquoi j'ai choisi de m'en tenir à une seule organisation, une petite entreprise de production et d'y séjourner pendant près de six mois pour tenter de repérer et de rendre intelligibles sa compétence et ce qui la rend possible. Dans le prochain chapitre, j'expose le cadre opératoire retenu pour réaliser le volet empirique de ma recherche et, dans les trois suivants, j'en présenterai à la fois les résultats et mon interprétation.

Chapitre 3

Cadre opératoire

L'étude d'une entreprise de production : Cuisines Laurier

Introduction

Dans ce chapitre consacré au cadre opératoire, je préciserai d'abord les motifs qui m'ont amené à tenter de répondre à ma question de recherche en réalisant une étude de cas. Puis, je caractériserai l'entreprise que j'ai choisi d'étudier, Cuisines Laurier, et je montrerai sa pertinence au regard de ma question de recherche. Ensuite, j'exposerai comment je m'y suis pris pour récolter les matériaux dans cette entreprise et, enfin, je préciserai comment j'ai exploité ces matériaux que je présenterai dans les trois chapitres suivants.

3.1 L'étude de cas

3.1.1 Pourquoi une étude de cas?

Étudier la compétence organisationnelle exige d'examiner la dynamique qui permet aux membres d'une organisation de surmonter les difficultés qui ponctuent la réalisation de la mission de cette organisation. Dans le chapitre précédent, j'ai proposé que cette dynamique prend la forme d'une chaîne liant, de façon circulaire et itérative, l'expérience, l'apprentissage, et la production de nouvelles connaissances, le tout permettant aux membres d'une organisation d'élever sa compétence en même temps que leur compétence individuelle. De plus, chaque fois que se transforment les conditions de réalisation de la mission de l'organisation, cela exige de ses membres de réitérer le processus que je viens de schématiser et d'en réviser le contenu. La contextualité élevée de la compétence organisationnelle fait de cette dernière un objet de recherche qui se prête bien à l'étude de cas²⁰³.

²⁰³ Yin, 1993.

En effet, l'étude de cas favorise l'examen en profondeur d'un phénomène dans son contexte, et en particulier lorsqu'une instabilité relative est une des caractéristiques principales de ce phénomène²⁰⁴. Les matériaux récoltés *in situ* permettent au chercheur de reconstituer plus facilement le phénomène étudié que s'il optait pour une stratégie de recherche qui le maintiendrait davantage à distance de son objet d'étude. En outre, l'étude de cas permet de mettre à l'épreuve un cadre conceptuel comme celui que j'ai proposé dans le chapitre précédent. Une étude de cas réussie peut soutenir un cadre conceptuel ou, au contraire, forcer sa révision à la lumière de ce que les matériaux « racontent », à la lumière du « réel » diraient certains. En conséquence, l'étude de cas favorise à la fois l'élucidation des objets étudiés et l'enrichissement des appareils conceptuels élaborés dans ce but.

3.1.2 Comment la réaliser?

Au moment de choisir le type d'organisation à étudier, j'ai tenu compte non seulement de mes intérêts de recherche et de ma question de recherche, mais aussi de mes intérêts généraux et de ma formation antérieure, en génie : c'est ainsi que je préféré une entreprise à un service public ou à un organisme sans but lucratif (OSBL), et une entreprise de production à une entreprise de service. En outre, afin de favoriser la possibilité de repérer différentes manifestations de la compétence organisationnelle dans l'entreprise étudiée, j'en ai cherché une qui était aux prises des difficultés qui touchaient plus d'un service. Enfin, il fallait que la direction de cette entreprise, voire le personnel dans son ensemble, accepte que je puisse y séjourner pendant plusieurs mois.

Or, pour un étudiant hispanophone arrivé depuis peu à Québec et faisant l'apprentissage de la langue française, trouver une entreprise ayant ces caractéristiques ne va pas de soi. Pendant que j'examinais différentes possibilités, la chance m'a favorisé dans la mesure où un spécialiste des partenariats université-entreprise rattaché à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval a eu la gentillesse de me mettre en contact avec l'adjoint au président-

²⁰⁴ Yin, 1984.

directeur général (PDG) chez Cuisines Laurier, une manufacture d'armoires de cuisine et de vanités de salle de bain. Après ce premier contact, j'ai examiné de plus près la possibilité d'y mener ma recherche et, le cas échéant, d'y séjourner pendant plusieurs mois.

La direction de Cuisines Laurier a accepté que j'y passe les journées du 19 au 21 mars 2002 afin de déterminer avec plus de précision si cette entreprise remplissait les critères que je m'étais fixés. Je désirais entre autres déterminer si l'entreprise devait résoudre des difficultés susceptibles de mettre son existence en danger. À cette fin, pendant ces trois jours sur place, j'ai pu rencontrer 9 des 10 dirigeants de Cuisines Laurier²⁰⁵. Ceux-ci m'ont affirmé être préoccupés par trois situations problématiques, certaines touchant uniquement quelques services de l'entreprise, d'autres affectant l'entreprise dans son ensemble. Ces trois situations sont la qualité non satisfaisante du travail accompli dans l'atelier de coloration²⁰⁶, la nécessité de mettre en place un nouveau système informatique permettant d'intégrer toutes les opérations, du carnet de commande au service après vente, et, enfin, la nécessité de fabriquer soi-même toutes ses portes et moulures d'armoires de cuisine et de vanités de salle de bain pour éliminer l'inconstance du travail des sous-traitants qui produisent des portes et des moulures pour Cuisines Laurier lorsque l'entreprise ne suffit pas à la tâche.

Avant de proposer à la direction un projet d'entente liant Cuisines Laurier et l'Université Laval, j'ai examiné de plus près la possibilité de mener à bien ma recherche en me concentrant sur ces trois situations. En effet, d'un point de vue méthodologique, lors de ce premier séjour d'une durée de trois jours, l'important pour moi était de vérifier si, selon la direction, l'entreprise faisait face à des difficultés qu'elle jugeait importantes. Un peu plus loin, dans la section 3.2.3, je reviendrai sur ces situations que, en mars 2002, la direction qualifie de

²⁰⁵ La seule membre de la direction que je n'ai pas rencontrée est la directrice du service des ventes, qui était en mission aux États-Unis.

²⁰⁶ Cuisines Laurier utilise le terme « coloration » pour désigner aussi bien la peinture que la teinture des armoires et vanités qu'elle fabrique. Voir <http://www.cuisineslaurier.com/?chx=1coloration> (Consulté le 5 juin 2008.)

problématiques. Pour l'instant, il me suffit de signaler que, en mars 2002, au terme de mes trois jours de présence dans l'entreprise, je suis arrivé à la conclusion que je pourrais concentrer mon étude sur ces trois situations jugées problématiques par la direction de l'entreprise. À partir de là, en collaboration avec un conseiller à la recherche et au transfert aux entreprises rattaché à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, j'ai mis au point un projet d'entente liant Cuisines Laurier et l'Université Laval, entente dans le cadre de laquelle je pourrais réaliser ma recherche et séjourner pendant environ six mois dans l'entreprise. La direction de l'entreprise a accepté le projet d'entente le 30 septembre 2002. Le 30 septembre 2002, je commençais mon terrain chez Cuisines Laurier où j'ai séjourné jusqu'en mars 2003.

3.2 Cuisines Laurier

Dans cette section, je présenterai à grands traits Cuisines Laurier en m'attardant aux éléments qui ont une incidence sur mon cadre opératoire. Dans l'ordre, je ferai un bref historique de l'entreprise; ensuite, j'énumérerai les différentes étapes d'un produit, depuis la commande jusqu'au service après vente, en passant par sa fabrication; enfin, je dirai un mot sur chacune des trois situations que la direction jugeait problématiques en mars 2002 et sur lesquelles je prévoyais concentrer mon étude pendant mon second séjour chez Cuisines Laurier, d'octobre 2002 à mars 2003. Dans les chapitres suivants, je montrerai que, entre mars 2002 et octobre 2002, la direction perçoit en partie autrement ces trois situations et intensifie la réalisation de deux grands projets structurants.

3.2.1 Bref historique²⁰⁷

En octobre 1990, après le rachat des principaux éléments d'actifs d'une entreprise en faillite appelée Cuisines Laurier limitée et située à Laurier-Station, dans le

²⁰⁷ Le contenu de ce bref historique de Cuisines Laurier provient pour l'essentiel d'une présentation faite par son PDG à l'Hôtel Plaza de Québec le 22 octobre 2002 devant un groupe de propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME). Ce jour-là, l'adjoint au PDG me remet un exemplaire du document que le PDG utiliserait le soir même. Je reprends donc dans la section 3.2.1 la version du PDG des débuts de Cuisines Laurier. (Document « Historique de Cuisines Laurier » et journal de bord, 22 octobre 2002.)

comté de Lotbinière, deux entrepreneurs créent Cuisines Laurier. En février 1991, un groupe de six employés se joignent aux fondateurs et deviennent à leur tour actionnaires de l'entreprise²⁰⁸. À cette époque, l'entreprise se consacre principalement à la fabrication d'armoires de cuisine en mélamine.

En 1992, devant la popularité croissante des armoires en bois, Cuisines Laurier investit dans la construction d'un atelier de coloration afin d'offrir une qualité de finition de haut niveau. Au cours des années qui suivent, l'entreprise met en place son processus de développement de couleurs, pénètre le marché ontarien et décide d'explorer le marché des États-Unis. Jusqu'en 1995, même si son chiffre d'affaires augmente d'année en année, Cuisines Laurier enregistre des pertes. Cette année-là, le déficit cumulé atteint 390 127 \$²⁰⁹. Devant cette situation qui ne peut durer, la direction fait de l'année 1996 celle de grandes décisions et de nouvelles orientations qui pavent la voie à de bons résultats. D'une part, elle met en place un plan de redressement visant à améliorer la gestion et à maîtriser la progression de l'entreprise. D'autre part, elle se fixe trois objectifs qui, selon elle, favoriseront le développement de l'entreprise. Ce sont la qualité de l'environnement de travail de tout le personnel, la qualité du produit et la qualité du service.

À ce propos, le PDG²¹⁰ m'indique que la satisfaction totale de la clientèle de Cuisines Laurier est la mission de l'entreprise et la source principale de sa croissance. Pour y arriver, ajoute-t-il, Cuisines Laurier traite ses employés avec honnêteté et justice tout en exigeant d'eux qu'ils fournissent en retour un travail loyal, satisfaisant et conforme aux objectifs de l'entreprise ainsi qu'aux normes de production établies à partir d'un objectif de qualité totale. Selon lui, Cuisines Laurier offre à sa clientèle des produits et des services personnalisés et ces cibles orientent la façon de travailler du personnel de Cuisines Laurier. Ainsi, les

²⁰⁸ Comme je le préciserai dans la section 4.1.1, consacrée au conseil des actionnaires, en 2002-2003, lors de mon séjour dans l'entreprise, Cuisines Laurier appartient à six actionnaires, dont les deux fondateurs, l'un étant PDG, l'autre directeur de la maintenance.

²⁰⁹ Dans ce qui suit, et jusqu'à la fin de la thèse, la devise utilisée pour exprimer des valeurs monétaires est le dollar canadien, bien que Cuisines Laurier vende ses produits dans de nombreux pays.

²¹⁰ C'est là un commentaire que m'a fait le PDG dans son bureau, en présence de son adjoint, à 10 h 30, le 30 septembre 2002, soit le jour où j'ai commencé mon terrain chez Cuisines Laurier.

dirigeants considèrent que la qualité du produit est la responsabilité de tous et que le travail en équipe est le fondement de leur réussite.

Au cours des années qui suivent, Cuisines Laurier connaît une forte croissance de ses ventes et cesse d'enregistrer des pertes année après année. En 2000, les ventes dépassent 10 000 000 \$, le bénéfice net atteint 676 604 \$ et le déficit accumulé disparaît. Pendant la même période, l'entreprise acquiert des équipements de production plus performants que les précédents dans le but d'élever les normes de qualité et le rendement. Par exemple, à l'hiver 2000, Cuisines Laurier fait l'achat d'un centre d'usinage robotisé²¹¹, d'un robot de coloration et, pour installer ces derniers, d'un bâtiment voisin²¹², d'une superficie de 1400 mètres carrés²¹³. Enfin, l'entreprise investit constamment dans la formation de son personnel. Au début de l'année 2000, Cuisines Laurier recourt à la méthode de travail *Kaizen*²¹⁴, qui vise l'amélioration continue de toutes les activités et l'élimination du gaspillage. Bien mise en œuvre, cette méthode permet d'accroître la qualité du travail, de réduire les problèmes de fabrication et d'augmenter le rendement.

En 2001, une année marquée par un ralentissement des marchés d'exportation, principalement aux États-Unis, Cuisines Laurier connaît une baisse de son chiffre d'affaires et de ses liquidités. Cependant, depuis juillet 2002, on constate une reprise qui s'exprime en octobre 2002 par un carnet de commandes valant 1 300 000 \$.

À mon arrivée, le 30 septembre 2002, Cuisines Laurier emploie 165 personnes et ses revenus annuels atteignent près de 20 millions de dollars. Bien qu'elle demeure une entreprise relativement petite, elle se livre à de grandes manœuvres : elle met en place un système intégré de gestion, elle agrandit ses installations, elle fait l'acquisition de nouvelles machines et elle crée sa propre manufacture de portes et

²¹¹Cette machine, très polyvalente, permet le débitage des pièces, le perçage d'orifices de toutes sortes, la sculpture de rainures de formes diverses, le découpage des angles, la gravure et le lettrage.

²¹² L'ancienne usine de Matériaux Laurier.

²¹³ Dans le système impérial de mesure, cette superficie équivaut à environ 15 000 pieds carrés.

²¹⁴ Dans l'annexe 3, je précise ce qu'est la méthode *Kaizen*.

de moulures, appelée Portes et Moulures Élégance (PMÉ). En 2004, Cuisines Laurier exporte 90 % de sa production dans 27 États des États-Unis, le reste étant vendu en Grande-Bretagne, au Costa Rica, au Japon et au Canada.

3.2.2 De la commande au service après vente

Comme dans toute entreprise de production, le processus de fabrication, ou la chaîne de production, détermine une bonne partie de l'organisation de l'entreprise. Chez Cuisines Laurier, près de 70 %, de la production totale est du « sur mesure » plutôt que du « prêt-à-installer » qui serait offert en magasin. Les interactions, souvent nombreuses, entre un distributeur ou un vendeur qui offre les produits de Cuisines Laurier et un éventuel client sont à l'origine d'une commande. Une fois qu'une commande fait l'objet d'un accord préliminaire entre le représentant et le client, le personnel du service à la clientèle, qui relève du service de l'ingénierie en établit le devis détaillé selon la conception retenue, les matériaux requis et, s'il y a lieu, les difficultés de fabrication anticipées. Ce devis contient entre autres les détails pertinents pour la fabrication, le prix et une date de livraison. Une fois le devis approuvé par le client et le contrat signé, le planificateur de la production, qui relève du service des achats et de l'ordonnancement, établit commande en main le plan de production selon l'ordre d'arrivée des commandes ou d'autres priorités déterminées à l'avance. Une fois la commande inscrite dans le plan de production, le service à la clientèle intervient de nouveau pour programmer les machines numériques qui feront une partie du travail. En même temps, les responsables des achats vérifient les inventaires de matériaux et s'en procurent s'il y a lieu de manière à ce qu'ils soient disponibles au bon moment. Une fois débitées, les pièces sont expédiées au sablage pour faire disparaître toute trace d'imperfection. De là, elles sont acheminées à l'atelier de coloration. Finalement, les différents modules sont assemblés, puis emballés et expédiés aux clients.

Comme le montre la figure 2 ci-dessous, Cuisines Laurier occupe un long bâtiment à Laurier-Station, tout près d'une voie ferrée et de l'autoroute Jean-Lesage²¹⁵. Quant à PMÉ, elle est située à Dosquet, environ 12 kilomètres au sud de Laurier-Station. Le découpage de l'espace occupé par Cuisines Laurier et PMÉ en régions et en zones vise à faciliter le déroulement du travail de toutes les personnes engagées dans cette entreprise.



Figure 2 – Bâtiment de Cuisines Laurier à Laurier-Station²¹⁶

La figure 3 ci-dessous illustre la disposition des principales régions et zones de travail que l'on retrouve dans ce bâtiment²¹⁷. La vie organisationnelle se déroule dans deux régions principales : les bureaux²¹⁸ et l'usine. La région des bureaux se divise, à son tour, en deux zones. Une première zone de bureaux, située dans la

²¹⁵ Connue aussi sous le nom d'« autoroute 20 ».

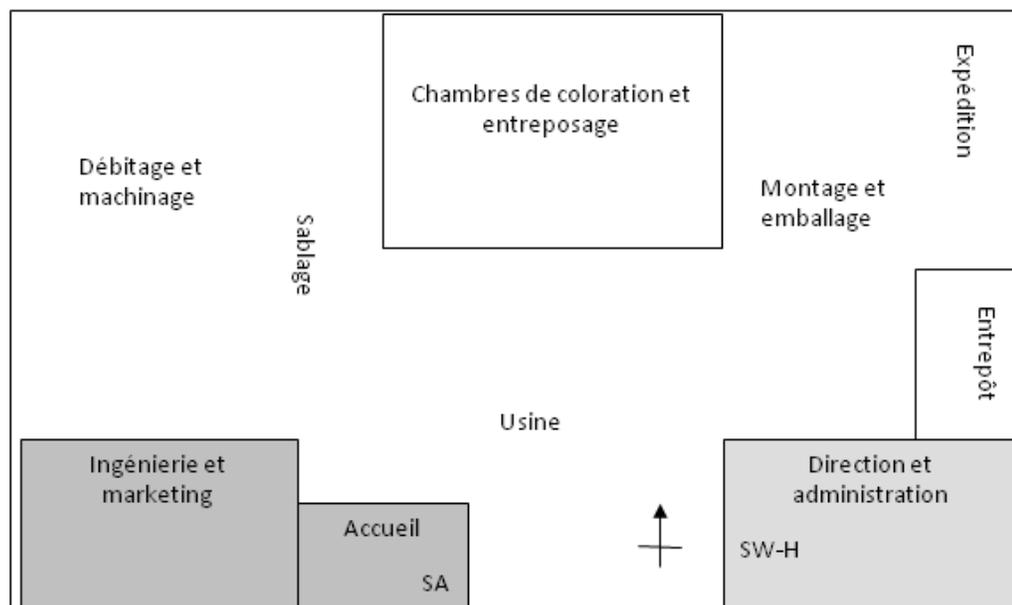
²¹⁶ Photo tirée du site Web de Cuisines Laurier le 29 juin 2008.

Voir <http://www.cuisineslaurier.com/?chx=8cie>

²¹⁷ La flèche qui se trouve au bas de la figure pointe vers le nord et vers l'arrière du bâtiment, où se trouvent aussi la voie ferrée et l'autoroute Jean-Lesage.

²¹⁸ Dans les figures 3 et 4, les zones de bureaux sont tramées en gris.

partie est du bâtiment, regroupe les bureaux de la direction, de la réception, de l'accueil des fournisseurs et du personnel administratif s'occupant des finances, des ressources humaines, des achats, de l'ordonnancement, de la production, du contrôle financier et de l'informatique. On y trouve aussi une salle de réunion²¹⁹. Une seconde zone de bureaux, située dans la partie ouest du bâtiment, regroupe, au rez-de-chaussée, l'accueil des clients, le service à la clientèle, l'ingénierie ainsi qu'une deuxième salle de réunion²²⁰ et, sur la mezzanine, le marketing et les ventes. Dans la partie arrière du bâtiment, on trouve les locaux du contrôle de qualité, et une troisième salle de réunion, plus petite que les deux précédentes.



SA : Salle des Artisans; SW-H : Salle Wilfred-Hamel

Figure 3 – Schéma du bâtiment de Cuisines Laurier à Laurier-Station

Dans l'usine de Laurier-Station, on trouve plusieurs zones, comme le montre la figure 3. Ce sont l'entreposage, le débitage, le machinage, le « spécial 1 »²²¹, le

²¹⁹ La salle Wilfrid-Hamel.

²²⁰ La salle des Artisans.

²²¹ Le spécial 1 est une zone réservée à la réparation des défauts observés sur les pièces de bois au terme du débitage, du machinage, du sablage ou de la peinture. Dans cette zone toute petite qui se trouve à l'extérieur

sablage, l'atelier de coloration et son laboratoire, l'assemblage, le « spécial 2 »²²², le contrôle de qualité, l'emballage et l'expédition.

La figure 4²²³, ci-dessous, permet de voir que, comme chez Cuisines Laurier, chez PMÉ on dénombre deux régions : les bureaux et l'usine. Les bureaux sont occupés par la direction de l'entreprise, l'ordonnancement, les achats et le service à la clientèle. Dans l'usine, le personnel assure le débitage, le sablage et l'assemblage des portes et moulures, tandis que la coloration est réalisée dans l'usine de Cuisines Laurier. Dans l'usine de PMÉ, des zones sont consacrées aussi à la réception des matières premières, à l'entreposage des portes et moulures destinées à l'usine de Laurier-Station et à l'expédition de ces dernières²²⁴.

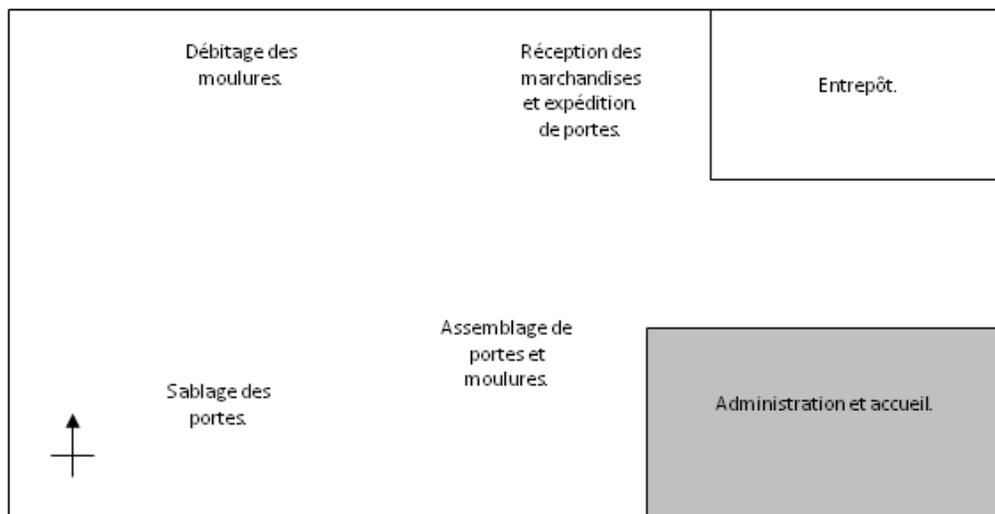


Figure 4 – Schéma du bâtiment de Portes et Moulures Élégance à Dosquet

des chambres de coloration, des ébénistes font toutes les réparations nécessaires avant d'envoyer les pièces à l'assemblage.

²²² Le spécial 2 est une zone qui jouxte l'entrepôt et dans laquelle on corrige les défauts engendrés par l'assemblage, comme la fermeture inadéquate de portes ou de tiroirs.

²²³ Comme dans le cas de la figure 3, la flèche qui se trouve au bas de la figure pointe vers le nord.

²²⁴ La coloration des portes et des moulures fabriquées par PMÉ se fait chez Cuisines Laurier, à Laurier-Station, et non chez PMÉ.

3.2.3 Sélection des situations jugées problématiques

Pendant mon premier séjour d'une durée de trois jours chez Cuisines Laurier, en mars 2002, dans le but de repérer des situations jugées problématiques par la direction de l'entreprise j'ai élaboré un petit questionnaire que j'ai soumis aux neuf membres de la direction présents ces jours-là. Comme je l'ai signalé un peu plus tôt, selon eux les trois situations les plus problématiques sont la qualité non satisfaisante du travail accompli dans l'atelier de coloration, la nécessité de mettre en place un système intégré de gestion permettant de monitorer en temps réel toutes les opérations, du carnet de commande au service après vente et, enfin, la nécessité de fabriquer soi-même toutes les portes d'armoire et de vanité pour ne plus être tributaires de l'inconstance du travail des sous-traitants en cette matière. Selon la direction, ces trois situations affectent le rendement de l'entreprise et sa compétitivité.

Sans développer en détail chacune de ces situations, ce que je ferai dans les chapitres suivants, voici quelques précisions permettant de juger de la pertinence d'étudier ces situations dans le but de repérer les éléments contribuant à l'éventuelle compétence organisationnelle de cette entreprise.

3.2.3.1 Atelier de coloration

La qualité non satisfaisante du travail accompli dans l'atelier de coloration est un enjeu important pour les dirigeants de Cuisines Laurier parce que, dans cette industrie, la haute qualité de la finition des armoires est un avantage concurrentiel. Or, en mars 2002, chez Cuisines Laurier, dans l'atelier de coloration, les éléments insatisfaisants susceptibles d'engendrer des rejets et de pertes sont nombreux :

- la sélection inadéquate du fusil à coloration;
- le manque d'espace dans la chambre de coloration lors des traitements de coloration;
- le manque d'homogénéité de la teinte entre les pièces d'une même commande;

- les défauts causés par un rangement inadéquat des pièces sur les chariots lors des étapes du séchage;
- l'espace insuffisant pour le déplacement des chariots;
- la détérioration des pièces pendant leur transport de l'atelier de coloration à la zone d'expédition.

Dans le chapitre 4, je montrerai que, quelques mois plus tard, au tout début de mon second séjour, constatant l'orientation que la direction donne à son action, je choisirai de déborder ce cas particulier, sans l'omettre, pour étudier comment l'entreprise compose avec une situation jugée problématique elle aussi, mais plus générale, concernant la production à valeur ajoutée (PVA), non seulement dans l'atelier de coloration mais dans l'ensemble des activités de l'entreprise, et en particulier dans ces deux régions clés que sont les deux usines de Laurier-Station et de Dosquet.

3.2.3.2 Système intégré de gestion

Pour ce qui est du système d'information, les dirigeants désirent utiliser un système unique intégrant toutes les activités de l'entreprise. Un groupe extérieur, Dunin Technologie, accepte de développer un tel système de concert avec Cuisines Laurier. Ils appelleront ce système Magica. Le défi concerne la mise en œuvre du système et tient à ce que, d'une part, il touche l'ensemble des activités de l'entreprise et que, d'autre part, sa mise en œuvre doit être progressive, module par module²²⁵. En conséquence, pendant une période de temps encore indéterminée en mars 2002, certains services travaillent uniquement avec les anciens logiciels tandis que d'autres utilisent à la fois Magica et les anciens logiciels, en parallèle. Ainsi, la mise en œuvre du système intégré de gestion crée un contexte d'interactions particulier se répercutant sur l'ensemble des services de Cuisines Laurier.

²²⁵ Comme je le précise dans le chapitre 5, l'expression « mise en œuvre » du projet Magica désigne trois étapes en partie successives, et en partie itératives : la conception, la formation et l'implantation.

3.2.3.3 Fabrication des portes et des moulures

Préoccupés par la qualité inégale de la production des portes et des moulures utilisées dans la fabrication des armoires de cuisine et des vanités de salles de bain, par leur prix de revient élevé et par leur livraison souvent erratique, trois facteurs cruciaux pour demeurer concurrentiel, les dirigeants de Cuisines Laurier décident d'augmenter leur capacité de production de portes et de moulures en créant leur propre usine. Portes et Moulures Élégance (PMÉ) commence ses opérations le 4 octobre 2002. Le démarrage d'une entreprise appartenant de façon exclusive à Cuisines Laurier dans le but de surmonter des difficultés affectant l'existence même de cette dernière représente une occasion à saisir pour qui s'intéresse à la compétence organisationnelle et à la capacité d'une entreprise de mobiliser ses forces dans le but de surmonter une difficulté importante. Les dirigeants m'ayant annoncé ce projet en mars 2002, lors de mon premier séjour, et étant sur place depuis quelques jours seulement au moment de l'ouverture de PMÉ, j'ai saisi cette occasion comme je le montrerai dans les chapitres suivants. Toutefois, comme je l'ai indiqué plus tôt, cette usine se trouvant à Dosquet plutôt qu'à Laurier-Station où est installée Cuisines Laurier, j'ai séjourné moins souvent dans la première que dans la seconde où, cependant, chaque jour il était question de l'usine de Dosquet, administrée comme si elle était un des services de Cuisines Laurier.

3.3 Récolte des matériaux

Le second séjour chez Cuisines Laurier fut, pour moi, l'occasion d'une immersion totale. J'ai centré tous mes efforts sur la compréhension générale de l'entreprise et sur le repérage de sa compétence organisationnelle afin d'en mettre au jour les ressorts, pour employer une métaphore emprunté au génie mécanique, ma formation initiale. De plus, je me suis engagé dans toutes les activités possibles et j'ai tenté de me faire accepter par tous les membres de la direction et du personnel de l'entreprise. Enfin, j'ai essayé de récolter le maximum de matériaux pendant les cinq mois et demi passés dans l'entreprise, d'octobre 2002 à mars 2003.

Récolter des matériaux *in situ* est souvent complexe et exige de l'autodiscipline. Tout d'abord, les moyens d'enregistrement de ces matériaux sont, à première vue, multiples : la vidéo, l'audio et la prise de notes sur papier. Pour éviter de distraire mes interlocuteurs dans l'accomplissement de leurs tâches et pour éviter d'être distrait par leurs exigences sur le plan technique, j'ai éliminé la caméra vidéo, le magnétophone et l'enregistreur numérique au profit de la seule prise de notes sur papier. Celle-ci m'a permis de me concentrer davantage sur les propos de mes interlocuteurs ainsi que sur leurs gestes susceptibles de révéler des comportements non verbaux. J'ai donc pu porter une attention plus grande aux dits et aux non-dits que je ne l'aurais fait en devant composer avec des machines, et ce, en évitant que ces machines puissent inhiber mes informateurs.

Ensuite, la sélection des sources de matériaux en fonction de mon objet d'étude est un autre aspect important de leur récolte. Il faut déterminer quelle recherche documentaire faire, quelles personnes contacter et quelles situations routinières ou quels événements particuliers observer. Je rappelle que j'ai utilisé comme premier filtre les trois situations problématiques énumérées un peu plus tôt afin de me concentrer sur elles plutôt que de tenter d'étudier la vie organisationnelle dans son ensemble, sans privilégier des points saillants comme ces trois situations.

Pour entreposer mes matériaux, j'ai confectionné un dossier et trois fichiers. Le dossier contient le résultat de mes recherches documentaires dans l'entreprise, le premier fichier mes notes d'observation, le deuxième mes notes d'entretien et le troisième mon journal de bord. Dans les lignes qui suivent, je reprendrai chacun des points qui précèdent, fichier par fichier, selon l'ordre ci-dessus.

3.3.1 Recherche documentaire

La direction m'ayant donné accès à l'ensemble de la documentation, j'ai récolté nombre de documents de différents types en lien avec la direction de l'entreprise et les différents services. Ces documents sont importants dans la mesure où ils témoignent de la formalisation et de la sédimentation de savoirs organisationnels

au fil du temps. Voici la liste des principaux types de document que j'ai pu consulter ou récolter :

- organigramme²²⁶;
- procès-verbaux de réunion²²⁷;
- procédures administratives²²⁸;
- rapports financiers²²⁹;
- plans des bâtiments²³⁰;
- commandes²³¹;
- bons de production²³²;
- manuels de procédés de production²³³;
- documents de promotion²³⁴.

3.3.2 Observation

J'ai fait de l'observation, tantôt participante, tantôt non participante, chaque jour ouvrable pendant toute la durée de mon séjour chez Cuisines Laurier. Bien que j'aie centré mes observations sur les trois situations problématiques retenues, j'ai eu l'occasion d'observer nombre d'autres éléments me permettant de comprendre aussi le fonctionnement général de l'entreprise. Cuisines Laurier ayant créé PMÉ presque au moment de mon arrivée, j'ai fait la navette entre les deux entreprises, tout en étant plus souvent chez Cuisines Laurier, mais sans perdre de vue que la

²²⁶ Voir l'annexe 1.

²²⁷ J'ai eu accès aux procès-verbaux d'environ le tiers des réunions auxquelles j'ai participé, et ce sont presque tous des procès-verbaux de réunions du comité de gestion.

²²⁸ J'ai consulté plusieurs procédures administratives concernant le traitement de commandes, les achats et le service après vente, sans compter les notes que j'ai prises sur de nombreuses procédures non formalisées.

²²⁹ Chaque mois, j'ai consulté le rapport financier mensuel affiché sur un babillard de la cafétéria de l'entreprise.

²³⁰ J'ai obtenu un exemplaire du plan des bâtiments de Cuisines Laurier.

²³¹ J'ai pu examiner de nombreuses commandes et j'ai obtenu un exemplaire du document utilisé à cette fin.

²³² J'ai examiné un grand nombre de bons de production, mais je n'ai pas conservé d'exemplaire de ce bon.

²³³ J'ai eu accès à la plupart des manuels de production; toutefois, je n'ai pas obtenu l'autorisation d'en conserver un exemplaire.

²³⁴ J'ai obtenu des brochures promotionnelles rédigées en anglais des produits offerts par Cuisines Laurier, et Portes et Moulures Élégance.

création de la seconde entreprise est le principal moyen retenu par la direction de Cuisines Laurier pour surmonter une des trois situations jugée problématiques.

L'observation non participante, appelée à l'occasion observation « tout court », permet un certain repérage de l'organisation d'une entreprise et des interactions qui lient ses membres. L'observation participante élève un cran plus loin cette capacité de repérage parce qu'elle modifie la dynamique des interactions avec les personnes observées d'une façon qui favorise la compréhension de leurs rapports. Pendant mon séjour chez Cuisines Laurier, certaines activités se sont prêtées à l'observation participante, d'autres pas. La combinaison de ces deux formes d'observation m'a permis de repérer et de comprendre mieux comment les acteurs exécutent leurs tâches en composant avec le contexte organisationnel qu'ils reproduisent et transforment au fil de leurs activités et de leurs interactions. Elles m'ont permis aussi de repérer les règles et les ressources qu'ils mobilisent et que, en même temps, ils reproduisent ou transforment. Enfin, j'ai pu « découvrir » dans quelles conditions sociales particulières les acteurs sont en mesure de reproduire et de transformer les propriétés structurelles de l'entreprise dans laquelle l'action se déroule.

Étant donné le secteur d'activité dans lequel œuvre Cuisines Laurier, mon expérience antérieure en tant qu'ingénieur m'a permis d'établir plus facilement des rapports avec les personnes qui y travaillent; toutefois, au cours des deux premières semaines, mon statut et mes compétences en tant qu'ingénieur ont également favorisé la mise en place progressive d'une sorte de piège duquel j'ai dû m'extirper rapidement. En effet, porté par mon souci d'établir rapidement le meilleur contact possible avec mes interlocuteurs, puis encouragé par leurs questions qu'ils adressaient davantage à l'ingénieur qu'au chercheur, je me suis pris au jeu et j'ai adopté davantage le rôle d'un intervenant que celui d'un chercheur. J'ai modifié cette façon de faire dès que j'en ai eu pris conscience, deux semaines après mon arrivée.

Aussitôt le tir corrigé et jusqu'à la fin de mon séjour j'ai prêté une attention particulière aux régions, aux zones constitutives de ces régions, aux personnes qui

y travaillent, aux rapports que ces dernières établissent entre elles, que ce soit dans le cadre de réunions formelles ou d'échanges non formels, aux éléments structurels que mobilisent ces personnes et aux différentes manifestations de leurs compétences individuelles et collectives. Le repérage des éléments matériels distinguant les diverses régions qui constituent l'entreprise a favorisé celui des éléments structurels, qu'ils soient matériels ou immatériels. Le découpage de l'entreprise en deux grandes régions, celle des bureaux et celle des usines, ainsi que leur zonage, facilite le repérage des activités et leur compréhension, depuis la commande jusqu'au service après vente. Dans les usines, la machinerie et l'outillage facilitent à leur tour le repérage des activités clés, des personnes qui les réalisent et de leurs pratiques. Pour illustrer ce point, prenons l'exemple d'une zone de l'usine de Laurier-Station, l'atelier de coloration, lui-même découpé en deux sous-zones, le laboratoire où l'on prépare les mélanges de couleurs, et la chambre de coloration où on les applique. L'aménagement des locaux, l'équipement qu'on y trouve, la tenue des personnes et ce qu'elles y font se conjuguent pour donner leur sens aux concepts de zone et de sous-zone et pour permettre au chercheur de comprendre ce qui s'y passe.

Presque tous les membres de la direction et du personnel consacrent leur temps à des tâches réalisées dans les locaux de Cuisines Laurier ou de PMÉ et interagissent entre eux, en situation de coprésence physique. Néanmoins, quelques-uns interagissent aussi souvent avec des gens de l'extérieur. Outre certains membres de la direction, ce sont principalement les personnes assignées au service à la clientèle, aux ventes et à l'expédition. Il me fallait alors observer aussi leurs interactions avec ces personnes non-membres de l'entreprise.

Comme je l'ai indiqué dans l'introduction au point 3.3, ci-dessus, j'ai consigné au jour le jour mes observations dans un fichier appelé « Notes d'observation » qui contient aussi bien mes notes d'observation non participante que participante²³⁵. Dans ce fichier, pour faciliter à la fois le repérage en cours d'exploitation des

²³⁵ Il s'agit d'un fichier Word comptant 144 pages à interligne simple, dont la police de caractère est Times New Roman 12.

matériaux et le référencement dans la thèse, j'ai consigné mes notes d'observation en prenant soin de les coiffer chaque fois d'une bannière précisant le lieu, la date, l'heure, la situation observée et les personnes en cause. La séquence de ces notes dans le fichier correspond à la chronologie de mon séjour dans l'entreprise.

3.3.3 Entretiens

L'entretien, structuré, semi-structuré ou non structuré permet au chercheur d'enrichir ses observations de témoignages, tant de personnes observées que d'autres personnes s'il y a lieu. J'ai choisi de mener les trois types d'entretien dans le but, d'une part, d'augmenter mes chances d'atteindre mes objectifs de recherche et, d'autre part, de composer avec les circonstances. J'ai déjà eu l'occasion de mentionner que j'ai choisi aussi de ne pas enregistrer les entretiens pour éviter d'être distrait par une machine, de risquer d'inhiber mes interlocuteurs, peu habitués à voir leurs propos enregistrés, de perdre le fil de mon propos ou encore d'être moins à l'écoute de mes interlocuteurs. Toutefois, pour pallier l'impossibilité de réentendre les entretiens, pendant les entretiens non seulement je prenais des notes, souvent approximatives ou par abréviations, mais je prenais soin de compléter ces notes sitôt les entretiens terminés en « rejouant » leur déroulement encore frais dans ma tête grâce aux notes prises en cours d'entretien.

Pendant mon premier séjour, en mars 2002, j'ai réalisé neuf entretiens structurés auprès des membres du comité de gestion de l'entreprise, à l'exception de la directrice du service des ventes, partie en mission pendant ces journées. Pendant mon second séjour, entre octobre 2002 et mars 2003, tant chez Cuisines Laurier que chez PMÉ, j'ai fait 30 entretiens semi-structurés, soit 20²³⁶ avec les dirigeants, 8²³⁷ avec les contremaîtres et les chefs d'équipe, et 2²³⁸ avec des employés

²³⁶ J'ai réalisé deux entretiens semi-structurés avec chacun des dix dirigeants. Les premiers, réalisés au cours des deux premières semaines de mon séjour, portent sur l'état général de l'entreprise et sur l'impact de la mise en œuvre du système intégré de gestion, Magica. Les seconds, réalisés le mois suivant, en novembre 2002, visaient à relever leur emploi du temps et à dresser la liste des personnes avec lesquelles ils se réunissaient pendant ce mois.

²³⁷ Les huit entretiens avec les contremaîtres, réalisés pendant les deuxième et troisième semaines d'octobre 2002, portent sur l'état général de l'entreprise et sur l'impact de la mise en œuvre du nouveau système informatique. Chacun de ces entretiens est consigné dans un document de trois pages environ.

rattachés à des services différents. Quant aux entretiens non structurés, j'en ai réalisé quatre ou cinq chaque jour, tout au long de mon séjour, au gré de mes activités dans telle ou telle région ou zone de l'entreprise. J'ai eu l'occasion de m'entretenir aussi avec trois²³⁹ fournisseurs et un distributeur²⁴⁰.

J'ai transcrit tous ces entretiens dans un troisième fichier, appelé « Notes d'entretien²⁴¹ ». Comme dans le cas des notes d'observation, j'ai pris soin de coiffer chaque entretien d'une bannière précisant le lieu, la date, l'heure et la durée de l'entretien, ainsi que le nom de la personne rencontrée. La séquence de ces notes dans le fichier correspond à la chronologie des entretiens que j'ai faits durant mon séjour dans l'entreprise.

3.3.4 Journal de bord

Le journal de bord²⁴² constitue le troisième fichier. J'y ai consigné au quotidien mes réflexions sur le déroulement du terrain ainsi que le récit d'événements particuliers et non routiniers qui ont ponctué mon séjour chez Cuisines Laurier et que je préférais noter au cas où, en exploitant mes matériaux, mes notes sur ces événements contribueraient à éclairer certains aspects de mon objet d'étude. De plus, en m'obligeant à revenir sur le déroulement de la journée, la rédaction du journal de bord m'a permis d'établir mon emploi du temps des journées suivantes. Enfin, cet exercice réflexif réalisé chaque jour m'a permis de voir mieux comment je pratiquais mon métier de chercheur, de le comprendre mieux et, me semble-t-il, de m'améliorer sur ce plan tout au long de mon terrain.

²³⁸ Comme c'est le cas pour les contremaîtres, les deux entretiens avec des employés concernent l'état général de l'entreprise et l'impact de la mise en œuvre du système intégré de gestion. J'ai réalisé ces entretiens pendant les troisième et quatrième semaines d'octobre 2002.

²³⁹ Ce sont le directeur de Dunin Technologie, l'entreprise qui implante le nouveau système informatique, et deux membres de ProMainTech, qui soutiennent l'implantation de la méthode *Kaizen* dans le projet PVA.

²⁴⁰ Ce distributeur, que j'ai rencontré le 20 octobre 2002 lors d'une de ses visites chez Cuisines Laurier, distribue les produits de cette entreprise aux États-Unis.

²⁴¹ Il s'agit d'un fichier Word comptant 186 pages à interligne simple, dont la police de caractère est Times New Roman 12.

²⁴² Il s'agit d'un fichier Word comptant 52 pages à interligne simple, dont la police de caractère est Times New Roman 12.

3.4 Exploitation des matériaux

J'ai conçu l'exploitation des matériaux comme une activité qui débute en même temps que leur récolte, qui accompagne cette dernière, qui donne lieu à un temps fort dans les mois qui suivent le retour du terrain et qui se poursuit même pendant la période intensive de rédaction de la thèse. Bref, ainsi envisagée, l'exploitation des matériaux est moins une étape s'inscrivant dans une séquence qu'une dimension qui accompagne ma recherche depuis la prise de contact avec le terrain jusqu'au point final de la thèse. De plus, l'exploitation des matériaux et leur interprétation semblent inextricables, l'une entraînant l'autre et réciproquement.

Dès le début de mon terrain, j'ai jugé nécessaire de créer des catégories²⁴³ provisoires pour classer d'entrée de jeu les matériaux que je m'apprêtais à récolter. Par la force des choses, j'ai tiré ces catégories de mon cadre conceptuel plutôt que de matériaux que je n'avais pas encore commencé à accumuler. Puis, tout au long de la récolte des matériaux, j'ai modifié certaines catégories, en ajoutant, en retranchant ou en renommant, selon ce qui me semblait préférable, et chaque fois de façon provisoire. Une fois rentré du terrain, en mars 2003, j'ai consacré les deux semaines qui ont suivi, d'abord à vérifier le bon ordre des matériaux accumulés en vue de leur exploitation intensive, puis à rédiger un document sur mon séjour à l'intention de la direction de Cuisines Laurier qui m'en a fait la demande peu avant mon départ. Ensuite, en utilisant le logiciel NVivo 7.0²⁴⁴, j'ai entrepris de raffiner le codage²⁴⁵ de mes matériaux en commençant par mon journal de bord, suivi de mes notes d'observation, des entretiens et de la documentation accumulée pendant mon séjour. Comme je le montrerai plus loin,

²⁴³ Selon Strauss et Corbin, une catégorie représente un ensemble d'idées qui peuvent être liées à un phénomène ou à une situation (Strauss et Corbin, 1990 : 65).

²⁴⁴ Avant de faire ce choix, j'ai mis à l'essai les logiciels ATLAS.ti et NVivo 7.0 en utilisant les mêmes matériaux. Au terme de ces essais, j'ai choisi le second parce qu'il me paraissait offrir plus de possibilités sur le plan de la théorisation, et ce, en dépit d'une convivialité moindre qu'ATLAS.ti. J'ai donc sacrifié la facilité d'utilisation au profit d'une « puissance anticipée » plus grande.

²⁴⁵ J'ai choisi de traduire « *coding* » par codage plutôt que par « encodage » ou « codification ». « Encodage » rappelle davantage les romans d'espionnage que les recherches empiriques en sciences du social; quant à « codification », dans ce dernier domaine il désigne à la fois l'opération de codage et son résultat, « la » codification, ou l'ensemble des catégories retenues pour procéder au classement des matériaux. Utiliser le terme codage permet de distinguer le processus du résultat.

bien que le logiciel m'ait facilité les choses et, surtout, les ait accélérées, ce travail de codage a exigé d'innombrables allers-retours.

Comme je l'ai indiqué plus tôt, tout au long de ce travail de codage des matériaux, l'interprétation émergente sourd de ces allers-retours et, en même temps, les guide. C'est dire que la codification finale est en même temps l'expression d'une interprétation en devenir; elle en est, jusqu'à un certain point, le squelette. De façon progressive, se produit une sorte de symbiose entre le contenu du cadre conceptuel qui est à l'origine des catégories provisoires et celui des matériaux dont le choix et le classement ne sont pas indépendants de ce cadre conceptuel. En dépit de cette apparente surdétermination des matériaux par le cadre conceptuel, les premiers occupent progressivement leur place et leurs particularités marquent à leur tour le codage en cours et, en même temps, l'interprétation en voie d'élaboration. C'est ainsi que l'interprétation relève à la fois de l'orientation théorique initiale contenue dans le cadre conceptuel et de ce que les matériaux ont à dire de la « réalité ».

Voyons de plus près comment j'ai procédé. Dans leur propos sur l'analyse comparative constante, version du début des années 1990, Strauss et Corbin, soutiennent que rendre compte d'un phénomène passe par la catégorisation des matériaux récoltés à son propos et par la mise au jour progressive des relations entre les catégories retenues, selon une démarche d'exploitation et d'interprétation des matériaux en trois temps, les codages initial, axial et sélectif, cette démarche n'excluant pas des retours à des temps antérieurs chaque fois que le chercheur le juge utile²⁴⁶. M'inspirant en partie de ces deux auteurs, je montrerai comment j'ai utilisé ces trois formes de codage, et comment, lors du codage sélectif, je me suis inspiré de l'objectif que Strauss et Corbin attribuent à cette étape²⁴⁷, tout en recourant davantage qu'ils ne le suggèrent au cadre conceptuel que j'ai présenté

²⁴⁶ Strauss et Corbin, 1990.

²⁴⁷ Strauss et Corbin, 1990 : 116.

dans le chapitre 2. Je terminerai le chapitre en abordant la dimension éthique de ma recherche.

3.4.1 Codage initial

Selon Strauss et Corbin, au moment d'entreprendre l'exploitation des matériaux d'une recherche empirique, la première étape est ce qu'ils appellent l'« *open coding* », expression que j'ai traduite par « codage initial »²⁴⁸. Il s'agit, pour l'essentiel, d'examiner les matériaux et d'en faire un premier classement sous des catégories appelées à être raffinées, désagrégées, agrégées de nouveau, puis triées et sélectionnées au fil des étapes subséquentes de l'exploitation de ces matériaux.

Le codage initial entraîne la localisation des matériaux sous des catégories désignant l'idée principale des matériaux qui leur sont assignés. Il y a là, à sa face même, un travail d'interprétation comme je l'ai signalé plus tôt. Au fur et à mesure que se déroule le processus de codage, le chercheur peaufine les catégories initiales, les multiplie ou en retranche et leur associe des sous-catégories pour composer avec des facettes particulières des matériaux. Pour ma part, dès le début de la récolte, j'ai commencé, modestement, avec trois catégories principales : le lieu, les acteurs et les activités. J'ai choisi ces catégories parce que d'un point de vue structurationniste, sur lequel repose en partie mon cadre conceptuel, elles désignent des éléments saillants d'un système social²⁴⁹, donc d'une organisation; de plus, elles sont liées de près à la conception que j'ai retenue de la compétence organisationnelle, mon objet de recherche.

Le logiciel NVivo 7.0 facilite cette première étape pour trois raisons principales. Premièrement, il permet au chercheur de faire autant d'itérations qu'il le désire, ces allers-retours que j'ai évoqués plus tôt. Deuxièmement, il lui permet de visualiser de façon quasi instantanée l'impact de ses modifications, qu'il s'agisse

²⁴⁸ Strauss et Corbin, 1990 : 61. Dans la note précédente, j'ai précisé pourquoi j'ai choisi de traduire « *coding* » par codage plutôt que par « encodage » ou « codification ». Dans l'expression *open coding* qu'utilisent Strauss et Corbin, le qualificatif « *open* » vise à évoquer la grande liberté dont doit s'autoriser le chercheur quant au nombre de catégories à retenir à cette étape et quant au choix des termes qui les désignent. Enfin, comme il s'agit, selon ces auteurs, de la première étape de trois, j'ai cru bon la qualifier d'initiale.

²⁴⁹ Giddens, 1987 : 442.

de modifier le libellé d'une catégorie, d'en ajouter ou d'en retrancher. Troisièmement, il offre en tout temps une vision d'ensemble du travail réalisé.

Au terme de cette première étape et après de nombreuses itérations, je dispose d'environ 300 catégories, ou unités de codage, ou encore « nœuds » qui se répartissent ainsi : trois catégories de premier niveau, six catégories de deuxième niveau et un grand nombre de catégories de troisième niveau ou plus. J'illustre le développement en arborescence de ma codification en prenant comme point de départ la catégorie de premier niveau « Acteurs ». Rapidement, j'ai jugé important de distinguer l'acteur individuel de l'acteur collectif; puis, à mesure que j'examinais les matériaux, j'ai créé des sous-catégories d'acteur pour distinguer, entre autres, les dirigeants, les contremaîtres, les chefs d'équipe, le personnel de bureau, les ouvriers des usines, les clients et les fournisseurs. La figure 5 ci-dessous illustre une nomenclature de catégories d'acteur.

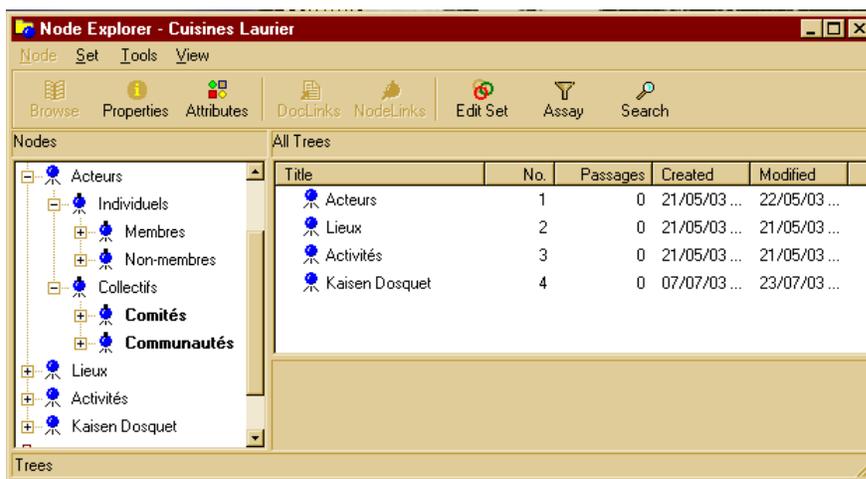


Figure 5 – Codes de la catégorie « Acteurs » (NVivo 7.0)

De nouveau à titre d'exemple, dans un paragraphe tiré des notes d'observation qu'illustre la figure 6, ci-dessous, nous pouvons voir les sections codées et les codes associés. Nous voyons aussi la place qu'occupe la catégorie dans l'arborescence qu'est la codification²⁵⁰. Enfin, je signale qu'un ou plusieurs

²⁵⁰ Voir dans la figure 6 le champ contenant la chaîne de catégories « /Acteurs/Collectifs/Comités/Gestion » sous l'extrait codifié, entre les mots « In-Vivo » et « Code ».

extraits peuvent être associés à plus d'un code, par exemple lorsqu'une action touche plus d'un contexte d'interaction ou lorsqu'elle peut être liée à plus d'une interprétation.

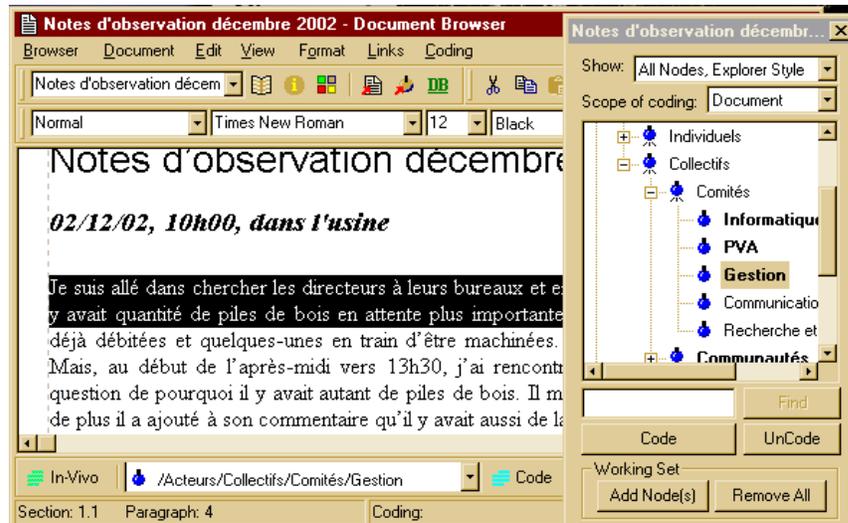


Figure 6 – Codage initial d'un extrait de matériaux (NVivo 7.0)

Si le chercheur le désire, le logiciel peut générer un document contenant tous les extraits de matériaux associés à une catégorie, ce qui facilite grandement la réflexion et les itérations. La figure 7 ci-dessous illustre ce type de document.

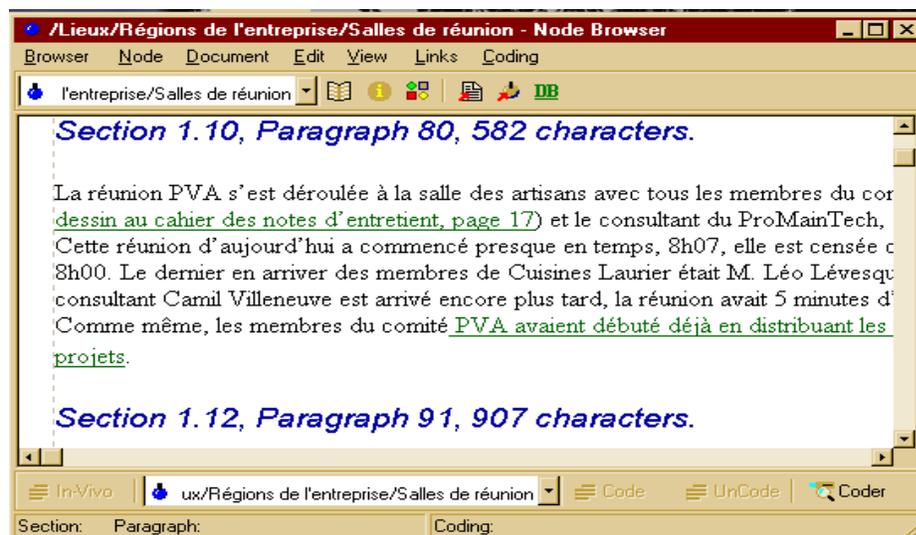


Figure 7 – Exemple d'un des rapports concernant le code « Salles de réunion » (NVivo 7.0)

3.4.2 Codage axial

Une fois le codage initial terminé, le chercheur est en mesure d'entreprendre l'étape du codage axial qui consiste à tisser des liens entre les catégories et sous-catégories retenues lors du codage initial et entre les dimensions et propriétés du phénomène étudié telles que répertoriées lors du codage initial, comme l'illustre la figure 8 ci-dessous.



Figure 8 – Liens entre les codes relatifs à un extrait des matériaux (NVivo 7.0)

Strauss et Corbin indiquent aussi que le codage axial suppose de bien préciser un phénomène, une situation, bref un objet particulier, puis d'en reconstituer le contexte, de repérer les stratégies relatives à ce phénomène et de mettre au jour les conséquences de ces stratégies²⁵¹. Les tableaux 1 et 2 ci-dessous montrent les résultats des codages initial et axial en ce qui a trait à la catégorie « Acteurs ». Dans le tableau 1, on retrouve les catégories et les sous-catégories ainsi que les propriétés et les dimensions que je leur ai associées. Par exemple, je distingue les acteurs individuels des acteurs collectifs, une même personne pouvant se retrouver dans l'une ou l'autre catégorie selon les circonstances. Parmi les acteurs individuels, comme je l'ai mentionné plus tôt, j'appelle « membres » les dirigeants

²⁵¹ Strauss et Corbin, 1990 : 97.

et les employés de Cuisines Laurier; les non-membres sont d'autres acteurs individuels comme les investisseurs non-dirigeants et non-employés, les fournisseurs, les clients et les experts-conseils qui sont liés à cette entreprise sans en faire partie. Dans ce tableau, la catégorie « Communauté » est plus large que celle de « Communauté de praticiens » définie dans les sous-sections 1.1.2.2 et 2.1.2, mais elle l'inclut. Ici, le terme « communauté » désigne un ensemble d'individus engagés dans une entreprise commune, négociant sans cesse le sens de leur action et reproduisant ou transformant les traits structurels du système social qu'ils forment. Une communauté peut être formelle, comme une organisation ou un comité, ou non formelle, comme certaines communautés de praticiens, dont celles que l'on retrouve chez Cuisines Laurier.

Catégorie	Sous-catégorie	Propriétés	Dimensions
Acteur	Individuel	Membre de l'entreprise	Dirigeant. Chef d'équipe Contremaître Ouvrier
		Non-membre de l'entreprise	Client Consultant Actionnaire
	Collectif	Comité	Communication Gestion Informatique PVA Recherche et développement
		Communauté	Achats et ordonnancement Dirigeants Club social Ingénierie Marketing Production Qualité-PVA Service à la clientèle Usine à Dosquet Ventes

Tableau 1 - Codage axial de la catégorie « Acteurs »

Le tableau 2, ci-dessous, contient les rubriques énumérées plus haut et que le codage axial vise à mettre au jour. Dans ce tableau, j'ai limité mon illustration à la catégorie « Acteur individuel ». Le tableau montre que le codage axial prend appui sur des catégories résultant du travail analytique réalisé lors du codage initial et

dégage des catégories nouvelles permettant de lier les premières d'une façon qui contribue à élucider le phénomène. Le codage axial permet entre autres de contextualiser le phénomène étudié, de mettre à jour le processus à l'œuvre et d'en repérer les conséquences²⁵².

Causes	Catégorie	Contexte	Conditions de réalisation	Stratégies	Conséquences
Préférence quant à l'action à réaliser. Facultés personnelles Accomplissement habituel de la tâche	Acteur individuel	Réalisation d'une tâche Résolution d'un problème Isolement physique.	Facilité de la démarche Aptitudes Disponibilité des ressources d'allocation Caractéristiques de la tâche Présence ou absence de collègues	Poursuite de buts personnels Préférence quant à la façon de faire Vitesse d'exécution	Résultats encourageants Développement de la compétence individuelle. Réalisation d'une étape de la production

Tableau 2 - Codage axial de la catégorie « Acteur individuel »

Tout au long de cette étape, la construction systématique de tels tableaux m'a permis de progresser dans la mise au jour du phénomène étudié et dans l'élaboration de l'interprétation que j'en propose.

3.4.3 Codage sélectif

Le codage sélectif consiste à pousser plus loin que dans le codage axial la mise en relation progressive des catégories clés et à les lier à des catégories mères qui constitueront l'armature conceptuelle de l'interprétation du phénomène étudié, de l'objet de recherche. Il conduit à l'élaboration d'un « récit » sur ce phénomène qui permet de le rendre plus intelligible qu'auparavant. Si nous distinguons pour chacune des étapes la teneur en exploitation de la teneur en interprétation, une opération impossible, mais évocatrice, d'une étape de codage à l'autre nous passerions de façon progressive d'une teneur plus élevée en exploitation à une teneur plus élevée en interprétation. Pour l'exprimer autrement, le « bien livrable » du codage sélectif est l'interprétation que le chercheur propose de l'objet qu'il a étudié.

²⁵² Strauss et Corbin, 1990 : 99.

Comme je l'ai mentionné en début de section 3.4, je me suis livré au codage sélectif en m'écartant un peu de la procédure proposée par Strauss et Corbin (1990 : 116-142). En effet, les codages initial et axial m'ont permis de constater combien il serait pertinent que je recoure au cadre conceptuel élaboré avant d'entreprendre mon terrain pour mettre en relation les catégories clés dégagées des deux premières étapes de codage et pour servir d'architecture générale à mon interprétation des compétences organisationnelles chez Cuisines Laurier. Comme ce fut le cas pour les étapes précédentes, j'ai réalisé celle-ci en utilisant le logiciel NVivo 7.0 qui me permet de poursuivre la mise en relation des catégories. Toutefois, je ne dispose pas de planches nouvelles qui illustreraient des aspects du travail qui ne sont pas déjà illustrés dans les figures précédentes; en outre, je n'ai pas confectionné de tableau particulier en lien exclusif avec cette étape. Je me contenterai donc d'en exposer le résultat dans les chapitres suivants.

3.5 Considérations d'ordre éthique

Inscrit pour la première fois au programme de doctorat en sciences de l'administration avant la mise en vigueur de l'énoncé de politique des grands organismes subventionnaires du Canada, je n'ai pas eu à soumettre une demande d'approbation au Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval (CÉRUL) avant d'entreprendre cette recherche. Néanmoins, faute de respecter la lettre du protocole mis en place depuis, j'ai respecté l'esprit de ce protocole et de l'énoncé de politique.

Premièrement, j'ai déjà mentionné avoir commencé mon terrain après la signature d'une entente entre la direction de Cuisines Laurier et l'Université Laval. Deuxièmement, j'ai demandé et obtenu le consentement verbal de toutes les personnes que j'ai observées au quotidien ou qui ont accepté de m'accorder un entretien. Troisièmement, comme je l'ai signalé plus tôt, dans les jours qui ont suivi la fin de mon séjour chez Cuisines Laurier, en avril 2003, j'ai rédigé un court rapport à l'intention de la direction, j'en ai fait une présentation orale devant le comité de gestion et je me suis engagé à déposer une version abrégée des conclusions de ma recherche, une fois la thèse déposée.

3.6 Conclusion du chapitre 3

L'étude de cas favorise le repérage des éléments associés au déroulement dans l'espace-temps d'un phénomène particulier²⁵³. Mettre au jour comment les membres de Cuisines Laurier créent la compétence organisationnelle de l'entreprise et l'entretiennent, voire l'élèvent, suppose de s'intéresser à leurs façons de surmonter les difficultés qui ponctuent leurs activités. Pour favoriser la réussite de ma recherche, j'ai choisi de me concentrer sur trois situations jugées problématiques par la direction de l'entreprise, tout en m'intéressant au fonctionnement général de cette dernière.

J'ai procédé à la récolte des matériaux en faisant d'abord un premier séjour de trois jours chez Cuisines Laurier, et en y séjournant ensuite pendant cinq mois et demi, sans manquer un jour ouvrable. Sur place, j'ai fait de la recherche documentaire, de l'observation, tantôt participante, tantôt non participante, et des entretiens structurés, semi-structurés et non structurés. Tout au long de mon séjour, j'ai rédigé un journal de bord, au jour le jour. C'est ainsi que j'ai constitué un dossier documentaire et trois fichiers : la documentation récoltée dans l'entreprise, les notes d'observation, les notes d'entretien et, enfin, le journal de bord.

L'exploitation et l'interprétation de ces matériaux ont commencé dès le premier séjour, ont accompagné la récolte et se sont intensifiées au terme de mon séjour chez Cuisines Laurier, une fois rentré à l'Université pour me consacrer à ces tâches. D'entrée de jeu, après avoir fait l'essai des logiciels ATLAS.ti et NVivo 7.0, j'ai choisi d'utiliser le second et, au terme de ma recherche doctorale, je m'en félicite. J'ai choisi aussi de m'inspirer du travail de Strauss et Corbin pour me guider dans l'exploitation des matériaux²⁵⁴. Enfin, au moment d'entreprendre la troisième étape du codage de ces matériaux, j'ai fait appel au cadre conceptuel que j'avais élaboré avant d'entreprendre mon terrain. Là encore, je ne regrette pas ce choix, qui s'est révélé fécond, me semble-t-il.

²⁵³ Hamel *et al.*, 1993, Yin, 1993.

²⁵⁴ Strauss et Corbin, 1990.

Chapitre 4

Ambivalence de la direction, de la gestion et de l'organisation de Cuisines Laurier

Dans le chapitre précédent, au point 3.2., j'ai présenté Cuisines Laurier de façon sommaire, en brossant à grands traits son historique depuis le rachat d'une entreprise en faillite, en 1990, en présentant la chaîne des activités depuis la commande jusqu'au service après vente ainsi qu'une photo des installations de Laurier-Station et un schéma de chacun des deux bâtiments qu'occupe l'entreprise. Puis, conformément à ce que j'avais indiqué plus tôt dans la section 3.1.2 consacrée à la stratégie de réalisation du volet empirique de ma recherche, j'ai exposé en quelques pages trois situations que les dirigeants de Cuisines Laurier jugent problématiques, en mars 2002.

Dans le présent chapitre, je reprends Cuisines Laurier là où je l'ai laissée en fin de section 3.2. Je montrerai que sa direction, sa gestion et son organisation sont ambivalentes en ce qu'elles sont de facture à la fois traditionnelle et non traditionnelle, échappant ainsi aux canons habituels que l'on retrouve dans les manuels, revues et autres médias consacrés au monde des affaires. Dans la première section, je présenterai le versant traditionnel de l'entreprise en abordant en succession sa direction et son organisation. Dans la seconde section, je traiterai de son versant non traditionnel qui se compose de cinq éléments. Je conclurai en faisant valoir que l'ambivalence qui caractérise cette entreprise favorise sa créativité, son rendement et sa capacité de réussir.

Dans le chapitre 5, je présenterai plus en détail deux projets structurants que j'aurai évoqués seulement dans la section 4.2.4 du présent chapitre. Enfin, dans le chapitre 6, je reviendrai sur la compétence organisationnelle et je soutiendrai ensuite que, chez Cuisines Laurier, la conjugaison des éléments présentés dans les chapitres 4 et 5 est à l'origine de la compétence organisationnelle de cette entreprise, l'objet premier de ma recherche.

4.1 Entreprise traditionnelle?

De sa création en 1990 jusqu'en 2002-2003, lorsque j'y ai séjourné, Cuisines Laurier est une entreprise dont la direction, la gestion et l'organisation sont, à première vue, traditionnelles : on y retrouve deux dispositifs de direction traditionnels, soit un conseil des actionnaires et un président-directeur général (PDG), et deux dispositifs de gestion traditionnels eux aussi, soit une organisation en services qui correspondent aux fonctions d'une entreprise de production et des réunions de travail dont le *modus operandi* est en phase avec les autres éléments que je viens d'énumérer. Reprenons chacun de ces éléments.

4.1.1 Conseil des actionnaires

En 2002-2003, six actionnaires possèdent l'entreprise. Quatre d'entre eux y travaillent, tandis que les deux autres se contentent aujourd'hui d'y investir²⁵⁵. Ces six actionnaires forment le conseil des actionnaires, que préside le PDG, le principal actionnaire, et qui se réunit au moins une fois par année, pendant l'été, pour étudier le plan stratégique de l'entreprise. En outre, chaque fois que le développement de l'entreprise exige un investissement supérieur à 50 000 \$, le PDG soumet le projet d'investissement au conseil. Enfin, le PDG peut lui soumettre toute question d'ordre stratégique susceptible d'avoir tôt ou tard une incidence sur les investissements. Par exemple, l'achat d'une machine numérique pour accélérer le débitage et en accroître la précision représente à la fois un investissement majeur et une acquisition déterminante pour la production. De même, créer une nouvelle entreprise, PMÉ, pour intégrer la fabrication des portes et moulures est un investissement qui exige l'accord des actionnaires.

4.1.2 Direction générale

Chez Cuisines Laurier, le PDG est non seulement le principal actionnaire, mais aussi la figure dominante de l'entreprise. Le spectre de ses activités est large,

²⁵⁵ En 2002-2003, les quatre actionnaires qui travaillent dans l'entreprise sont le PDG, le directeur du service de l'ingénierie, le directeur du service du contrôle de la qualité et le directeur du service de la maintenance. Les deux autres actionnaires ont travaillé plusieurs années dans l'entreprise avant de prendre leur retraite.

depuis la présidence du conseil des actionnaires jusqu'à la vérification quotidienne des opérations courantes, une tâche dont il a encore du mal à se défaire en 2002-2003, tout en sachant qu'il lui faut lâcher prise pour se concentrer sur la direction. En effet, 12 ans après avoir fait l'acquisition de l'entreprise, il affirme aimer encore se trouver près de l'action et vérifier lui-même au jour le jour le bon déroulement des opérations. En dépit de sa propension à agir ainsi, la croissance de l'entreprise et la complexification de la coordination des individus, des tâches et des ressources matérielles qui l'accompagnent l'obligent à se concentrer de plus en plus sur la direction de l'entreprise plutôt que sur les opérations.

Comme le montre la figure 9 ci-dessous, qui représente l'organigramme de la direction générale, le PDG conserve la responsabilité immédiate des ressources humaines, de la santé et de la sécurité du travail ainsi que de l'informatique plutôt que de créer trois services en sus des huit dont nous verrons la nomenclature au point suivant. Cette façon de faire témoigne à la fois de l'importance qu'il accorde à ces trois dimensions de la vie organisationnelle et de sa difficulté à déléguer ce qui, à ses yeux, compte le plus, que cela relève de la stratégie d'ensemble ou d'une opération particulière. Le PDG répète à qui veut l'entendre l'importance qu'il accorde à ce qu'il appelle le « facteur humain »²⁵⁶ et le soin qu'il apporte aux politiques relatives à la gestion des personnes²⁵⁷. De même, pendant mon séjour, la mise en œuvre du système intégré de gestion, Magica, était en cours depuis quelque temps. L'envergure de ce système et la portée des conséquences anticipées de sa mise en œuvre étaient telles que le PDG a jugé bon en conserver la responsabilité immédiate.

²⁵⁶ Voir <http://www.cuisineslaurier.com/?chx=1facteurhumain> (Consulté le 29 juin 2008.)

²⁵⁷ Le 13 novembre 2002, la responsable des ressources humaines m'a remis un exemplaire du document contenant les différentes politiques relatives à la gestion des personnes.

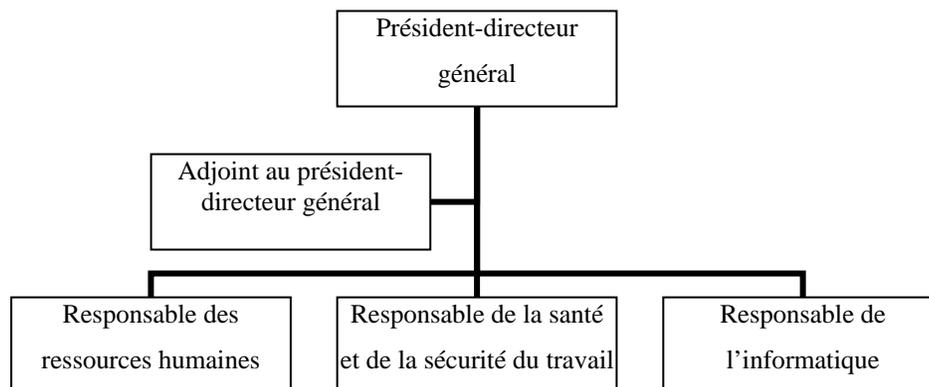


Figure 9 – Organigramme de la direction générale

4.1.3 Hiérarchie et division en services selon la fonction

Cuisines Laurier est une organisation hiérarchisée et divisée en services selon la fonction. Comme le montre la figure 10, ci-dessous, l'entreprise compte six niveaux hiérarchiques, depuis le conseil des actionnaires jusqu'aux employés, tant ceux des bureaux que des usines, faisant de Cuisines Laurier une entreprise hiérarchisée de façon traditionnelle²⁵⁸. La figure 11 montre que l'entreprise est divisée en huit services, auxquels s'ajoute PMÉ²⁵⁹, sans compter les ressources humaines, la santé et la sécurité du travail (SST) et l'informatique qui relèvent directement du bureau du PDG, comme je l'ai mentionné plus tôt. L'annexe 1 contient une série d'organigrammes présentant l'organisation interne de chacun des huit services de l'entreprise. Ces services et les activités qui sont directement rattachées à la direction générale coïncident avec des fonctions traditionnelles d'une entreprise de production.

²⁵⁸ Les contremaîtres relèvent des directeurs de service. Ils maîtrisent les aspects techniques des activités qui relèvent de leur zone de travail et ils coordonnent ces activités ainsi que le personnel qui leur est assigné. Les chefs d'équipe, que l'on ne retrouve qu'à la production, relèvent des contremaîtres. Comme ces derniers, ils ont une bonne connaissance des aspects techniques des activités et des personnes qu'ils coordonnent. Dans l'usine, les employés sont, par exemple, les charpentiers, les débiteurs, les sableurs, les assembleurs et les peintres; dans les bureaux, ce sont différents techniciens et secrétaires.

²⁵⁹ La direction de Cuisines Laurier gère PMÉ comme un neuvième service de l'entreprise mère, bien que, sur le plan juridique, il s'agisse d'une entreprise distincte de Cuisines Laurier.

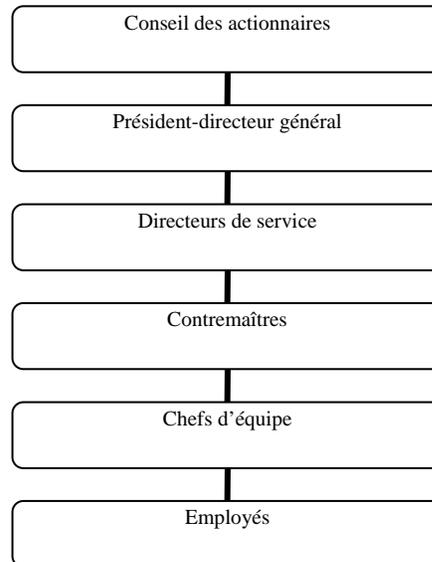


Figure 10 – Six niveaux hiérarchiques

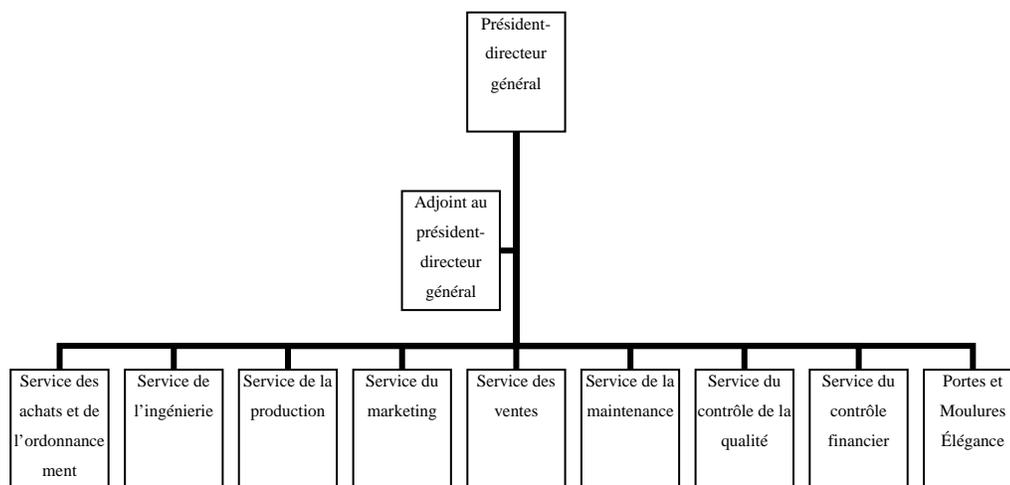


Figure 11 – Organisation en services selon la fonction

En lien avec cette forme d'organisation traditionnelle s'ajoutent des dispositifs de gestion à l'avenant comme la normalisation des produits, de leur production et des qualifications du personnel qui les fabrique ainsi que la supervision directe de ces derniers (Mintzberg, 1982).

Dans la section 3.2.2, j'ai présenté deux schémas des bâtiments qu'occupent Cuisines Laurier à Laurier-Station et PMÉ à Dosquet. Dans chacun de ces bâtiments, les deux régions que sont l'usine et les bureaux et leurs zones

respectives témoignent avant tout de l'aménagement spatial du flux des activités, en particulier les activités de fabrication des armoires et des vanités, mais elles témoignent aussi de l'inscription spatiale des différents services énumérés ci-dessus. Ces régions et zones sont découpées, positionnées et aménagées de manière à favoriser le bon déroulement de l'ensemble des activités de l'entreprise depuis les relations avec des parties prenantes clés comme la clientèle et les fournisseurs, la production des commandes et la mise en œuvre des dispositifs de gestion visant à assurer la fluidité, l'efficacité et l'efficience de ces activités.

4.1.4 Réunions de travail

Chaque fois qu'ils le jugent nécessaire, des dirigeants de différents niveaux hiérarchiques, du PDG aux chefs d'équipe, convoquent ce qu'ils appellent des « réunions de travail » dans le but de transmettre des directives aux personnes qui sont sous leur responsabilité²⁶⁰. Ces réunions sont unidirectionnelles dans la mesure où les supérieurs se bornent à informer leurs subordonnés de ce qu'ils doivent faire, les échanges se limitant à des questions des subordonnés pour obtenir des précisions sur telle ou telle directive et aux réponses qu'elles entraînent.

Dans tous les services à l'exception du service de la production, ces réunions n'ont pas de périodicité, elles se tiennent lorsque le supérieur le juge utile. En général, elles sont relativement courtes, durant environ 30 minutes. Dans le service de production, des réunions de travail se tiennent chaque semaine, le mardi à l'ouverture. D'abord, le directeur du service réunit les contremaîtres pour faire le point sur le déroulement des activités et donner ses instructions pour les jours à venir. Puis, les contremaîtres réunissent les chefs d'équipe et les employés qui sont sous leur responsabilité et font de même. De la sorte, chaque membre du service, qu'il soit directeur, contremaître, chef d'équipe ou employé, est censé connaître avec précision les directives de la semaine.

²⁶⁰ J'ai tiré ce constat de ce que j'ai noté dans mon journal de bord d'octobre à décembre 2002. (Journal de bord, octobre à décembre 2002.)

Ce dispositif de gestion de facture traditionnelle s'ajoute à l'organisation hiérarchisée et divisée en services selon la fonction. Tous deux font partie de la panoplie de dispositifs de gestion dont disposent les dirigeants d'une organisation traditionnelle. Toutefois, chez Cuisines Laurier, la direction, la gestion et l'organisation de l'entreprise ne se résument pas aux quatre dispositifs de direction et de gestion que j'ai qualifiés de traditionnels.

4.2 Une entreprise non traditionnelle?

La section 4.1 laisse penser que Cuisines Laurier est une entreprise dont la direction, la gestion et l'organisation sont celles d'une PME traditionnelle, dominée par le propriétaire-dirigeant, ou par son principal actionnaire dans le cas présent. Or, tirer cette conclusion est à la fois superficiel, partiel et trompeur. En effet, comme je tenterai de le montrer dans la présente section, sans abandonner ses prérogatives le PDG promeut les interactions directes entre les membres de l'entreprise qui sont concernés par un enjeu particulier affectant la mission de l'entreprise et il a créé différents dispositifs de gestion visant à favoriser ces interactions.

J'aborderai en succession la promotion des interactions directes, trois dispositifs de gestion qui en découlent et l'émergence d'une forme de regroupement non anticipée par la direction, la communauté de praticiens. Je terminerai la section en exposant en termes structurationnistes comment ces éléments forment un tout qui contribuent à la créativité, à la productivité et à la réussite de l'entreprise.

4.2.1 Promotion des interactions directes

En dépit du caractère en apparence traditionnel de la direction, de la gestion et de l'organisation de Cuisines Laurier dont j'ai traité dans la section 4.1, ci-dessus, depuis 1996, l'« année de grandes décisions », le PDG favorise les interactions directes entre les membres de l'entreprise, quels que soient leur niveau

hiérarchique et leur unité de rattachement²⁶¹. Cette façon de faire qui favorise l'établissement de liens directs entre membres de Cuisines Laurier contrevient au principe d'unité de commandement qui accompagne habituellement une organisation qui présente des traits comme ceux que j'ai présentés dans la section précédente. Leur coexistence est une première manifestation du caractère ambivalent de la direction, de la gestion et de l'organisation chez Cuisines Laurier.

Pendant mon séjour, j'ai observé au quotidien d'innombrables interactions directes entre différents membres de niveaux hiérarchiques différents et d'unités de rattachement différentes dont l'objectif était de surmonter une difficulté à laquelle faisait face l'initiateur de l'interaction. De ces observations, j'ai dégagé un schéma du déroulement de ces interactions que je représente sous la forme d'un diagramme logique dans la figure 12, ci-dessous²⁶². Ce schéma d'une interaction type ne met en jeu que deux membres et conduit à une issue favorable, soit la résolution de la difficulté qui est à l'origine de l'interaction. Bien entendu, nombre d'interactions mettent en jeu plus de deux membres et toutes ne connaissent pas une issue heureuse. En dépit du caractère limitatif du schéma, il représente bien ce que j'ai pu observer dans la majorité des interactions auxquelles j'ai assisté.

²⁶¹ L'expression « unité de rattachement » désigne ici un des huit services ou une des activités relevant directement du PDG, tant chez Cuisines Laurier que chez PMÉ. Une unité organisationnelle peut coïncider ou non avec une zone, qui désigne un sous-ensemble d'une région.

²⁶² J'ai fait la première esquisse de ce schéma dans mon journal de bord, le vendredi 17 janvier 2003, en fin de journée. (Journal de bord, 17 janvier 2003.)

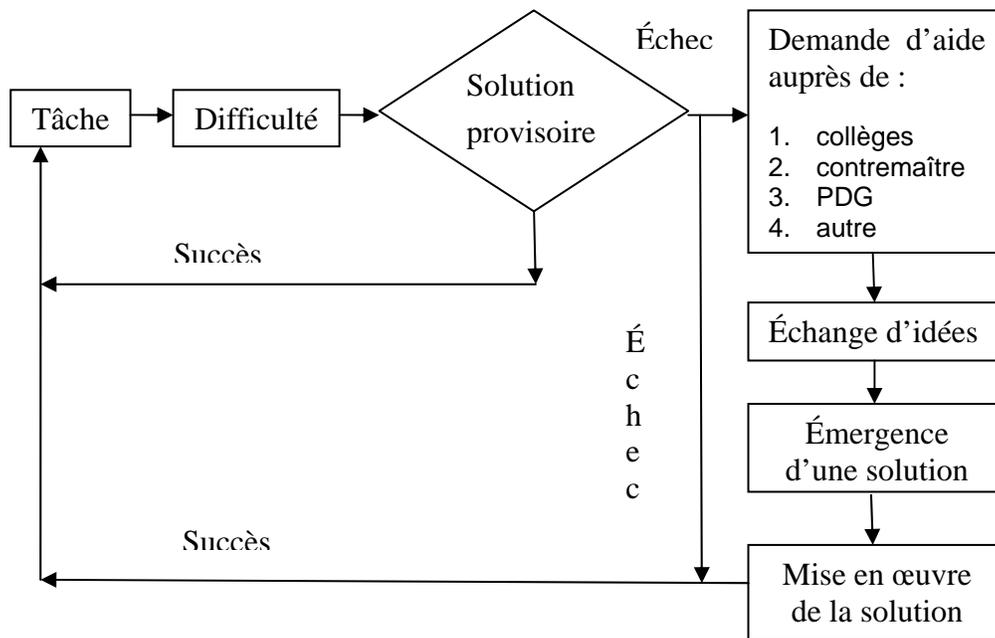


Figure 12 – Schéma d'une interaction type visant à surmonter une difficulté

Lorsqu'un membre fait face à une difficulté dans la réalisation d'une tâche qui lui est confiée, il tente d'abord de la surmonter seul. S'il n'y parvient pas, il sollicite l'aide de la personne qui lui paraît la plus apte à l'aider parmi les autres membres de l'entreprise qui sont sur place, qu'elle soit une collègue de la même zone de travail, une employée d'une autre zone ou une dirigeante. Pendant cette interaction, les deux interlocuteurs discutent de la façon qui leur apparaît appropriée dans les circonstances de surmonter la difficulté. S'ils le jugent utile, ils font appel à d'autres personnes. Une fois d'accord sur une façon de faire, ils la mettent en œuvre. S'ils réussissent, l'interaction se termine; dans le cas contraire, le cycle recommence, avec ou sans l'ajout d'autres participants à l'interaction.

Au jour le jour, l'acteur aux prises avec une difficulté consulte en premier lieu un collègue proche de son poste de travail, ou plusieurs, souvent une personne pratiquant le même métier. Parfois, cependant, la difficulté à surmonter tient à un déficit d'information, par exemple lorsqu'un devis de production s'avère incomplet. Dans ce cas, l'ouvrier se rend dans une autre zone de travail pour vérifier la commande originale ou le bon de mise en production, ce qui l'amène à interagir avec une préposée au service à la clientèle ou avec un membre du service

de l'ingénierie, ou encore avec chacune de ces personnes, l'important étant d'obtenir un devis complet. Parfois, une solution convenable exige plusieurs itérations et l'intervention de nombreux membres. Je fus aussi témoin d'interactions qui s'écartent de ce schéma. Par exemple, j'ai assisté à un débat vigoureux entre un ancien contremaître et un nouveau qui soutenaient des points de vue divergents sur la meilleure façon de réorganiser une zone de travail. Le résultat ne fut pas nécessairement la meilleure solution mais plutôt celle qui plaisait le plus à celui qui était en position dominante par rapport à son interlocuteur. Comme je le montrerai dans des sections ultérieures centrées sur des dispositifs de gestion particuliers, ce type d'interaction se produit à l'occasion lorsque le PDG est un des intervenants. Dans ces situations, il fait peser tantôt sa fonction de PDG, tantôt son statut de principal actionnaire, et parfois les deux puisqu'il dispose à double titre de la maîtrise des ressources d'autorité et d'allocation, ce qu'aucun autre membre de l'entreprise ne peut égaler.

Quelle que soit leur forme concrète, ces interactions directes entre membres de l'entreprise favorisent l'échange de connaissances spécialisées que maîtrise chacun des interlocuteurs et la création de nouvelles connaissances au fil de leur interaction, contribuant ainsi à élever leur compétence et celle de l'entreprise. Également, ces interactions directes permettent de reproduire des pratiques si elles sont jugées pertinentes ou de les modifier afin qu'elles le deviennent; du coup, à leur échelle, les agents de ces interactions contribuent à la reproduction ou à la transformation de l'entreprise²⁶³. Ainsi, la promotion que fait le PDG des interactions directes entre membres de l'entreprise favorise le travail collectif et, pour un niveau d'activités donné, réduit la part des contributions que l'on pourrait associer à une seule personne, y compris celle du PDG lui-même, ce qui se répercute favorablement sur la compétence organisationnelle comme je le préciserai dans le chapitre 6.

²⁶³ Barley et Tolbert, 1987.

Avant d'en arriver là, toutefois, il me faut examiner quatre cadres institutionnalisés d'interaction directe. La direction a institué trois d'entre eux et ils sont devenus des dispositifs de gestion non traditionnels qui s'ajoutent aux deux dispositifs traditionnels dont j'ai traité dans la section précédente. Un quatrième cadre d'interaction directe a émergé au fil des activités de l'entreprise, sans que les dirigeants ne le souhaitent ou même ne le remarquent. J'aborderai ces cadres particuliers les uns après les autres dans les quatre prochaines sous-sections. La première sera consacrée aux comités, permanents ou *ad hoc*, la deuxième aux équipes de travail, la troisième aux projets structurants et la quatrième aux communautés de praticiens.

4.2.2 Comités

Cohérent avec son souci affiché d'accorder une grande importance au « facteur humain »²⁶⁴ et de promouvoir les interactions directes entre membres de l'entreprise sans pour autant sacrifier ses prérogatives de premier dirigeant et de principal actionnaire de l'entreprise, le PDG promeut la création de comités permanents ou *ad hoc* dans le but de favoriser les échanges entre les membres de l'entreprise et, parfois, entre eux et des intervenants externes, dans le but aussi d'éclairer par de multiples points de vue les enjeux qui ponctuent le déroulement des activités et, enfin, d'offrir un cadre institutionnel pour soutenir le travail collectif. Dans la présente section, je présenterai d'abord les quatre comités permanents, puis je ferai état des comités *ad hoc* qui étaient en place pendant mon séjour et je terminerai par quelques remarques sur ces comités. Je présenterai alors un schéma des interactions types qui caractérisent le travail en comité.

4.2.2.1 Comités permanents

Les quatre comités permanents sont le comité de gestion, le comité de production à valeur ajoutée (PVA), le comité du développement de nouveaux produits et le

²⁶⁴ Voir <http://www.cuisineslaurier.com/?chx=1facteurhumain> (Consulté le 30 juin 2008.)

comité des activités sociales²⁶⁵. Les deux premiers se réunissent de façon périodique, chaque deux semaines, en alternance dans le calendrier, tandis que les deux autres se réunissent sans respecter une périodicité particulière, du moins pendant mon séjour dans l'entreprise, mais plutôt lorsque leur responsable juge qu'il y a lieu de le faire. Ces comités permanents sont des cadres d'interaction particuliers qui mettent en présence des acteurs clés au regard du motif de création du comité et qui tiennent lieu de forums le plus souvent hybrides, réunissant alors des membres occupant différents niveaux de la hiérarchie et venant de divers services ou secteurs d'activité, donc de différentes régions ou zones de l'entreprise.

Comité de gestion

Chez Cuisines Laurier, le comité de gestion, que j'appelle à l'occasion « la direction », est le plus important de tous les comités à l'œuvre dans cette entreprise. Il est du même coup un dispositif de direction crucial pour cette dernière. Ce comité se penche sur les dossiers stratégiques de l'entreprise ainsi que sur le monitoring de la mise en œuvre des projets qui s'y rattachent. Onze personnes composent ce comité et tous sont membres de l'entreprise. Ce sont le PDG, qui le préside, son adjoint qui en est le secrétaire, les huit directeurs de service et le directeur de PMÉ, considéré à son tour comme un directeur de service. Le comité se réunit à Laurier-Station, dans la salle des Artisans, à toutes les deux semaines, le mardi, à 9 h, et les réunions durent environ deux heures. De façon routinière, elles commencent par l'adoption de l'ordre du jour, par l'adoption du procès-verbal de la réunion précédente et par le suivi des décisions prises lors de cette réunion. Puis, les participants discutent des projets en cours en

²⁶⁵ Les membres du comité des activités sociales sont des employés non cadres qui se réunissent pendant les pauses, pendant l'interruption du midi ou à la fin de la journée pour planifier les activités sociales du mois ou de l'année. Parmi ces activités, on retrouve de façon récurrente la fête de Noël et une seconde rencontre pendant l'été. Un des responsables de ce comité m'a informé de cela peu avant la fête de Noël 2002. Cette personne m'a dit aussi que la réalisation de la réunion de l'été exige désormais de trouver une date adéquate aussi bien pour les employés de Cuisines Laurier que pour ceux de PMÉ. Enfin, j'ai appris aussi, cette même fois et du même informateur, que la nature et l'envergure des activités dépendent en partie de la contribution financière de l'entreprise, ce qu'il faut négocier avec la direction de façon périodique (Notes d'entretien du 4 décembre 2002).

s'attardant aux résultats obtenus et aux difficultés qu'ils entraînent. Ils prennent ensuite les décisions qui contribueront à mener ces projets à terme. Enfin, ils abordent des enjeux dont l'horizon temporel déborde celui de la réalisation des projets en cours, sans exclure que les conséquences de ces projets fassent partie de ces enjeux. Il arrive parfois que le comité de gestion crée un comité *ad hoc* sur un aspect particulier d'un projet en cours ou pour réfléchir à un nouveau projet. La séance se termine par un résumé des points traités et un rappel des décisions prises.

Bien que, en apparence, le comité de gestion soit décisionnel, il est plutôt un comité consultatif qui assiste le PDG dans son travail de direction générale. Le plus souvent, les membres du comité discutent d'un point jusqu'à ce qu'ils parviennent à se mettre d'accord sur ce point. Toutefois, il arrive parfois que le PDG soit en désaccord avec une opinion majoritaire et qu'il choisisse de s'y rallier. Enfin, en de rares occasions, plutôt que de se rallier à la position défendue par les autres membres, il imposera son choix, sans même devoir invoquer sa prérogative liée à sa fonction de PDG et à son statut de principal actionnaire. Dans ces situations, les autres membres ne contestent ni sa légitimité, ni sa crédibilité et ils prennent acte de sa décision. Ce *modus operandi* illustre bien le caractère ambivalent de la direction, qui est à la fois collégiale et centrée sur le PDG et principal actionnaire, qui parvient à faire prévaloir ses préférences s'il y a lieu.

Comité de production à valeur ajoutée (PVA)

En 1996, année de « grandes décisions », en collaboration avec des experts-conseils de la firme ProMainTech²⁶⁶ à la suggestion de la Banque de développement du Canada, la direction de Cuisines Laurier étudie la possibilité de mettre en œuvre un vaste projet d'amélioration continue reposant sur les principes de gestion associés à la « qualité totale », ce projet étant susceptible

²⁶⁶ Je désignerai ProMainTech en respectant cette orthographe tout au long de la thèse. Toutefois, depuis 2004, cette firme d'experts-conseils est devenue une division de DMR, et s'appelle Promaintech Novaxa. Voir <http://www.pmtn.com/aide-decision.html> (Consulté le 8 juillet 2008.)

d'affecter tous les services de l'entreprise²⁶⁷. À partir de ces principes, de 1996 à 2000, Cuisines Laurier essaie d'améliorer la qualité des processus et des produits et d'atteindre le « zéro défaut » dans l'ensemble de ses activités. Insatisfaite des résultats obtenus, au début des années 2000 la direction choisit la méthode *Kaizen* et conserve les services de la firme ProMainTech pour la guider. Cette année-là, le comité de gestion devient aussi, avec la même composition, le comité PVA permanent qui assure la responsabilité de la mise en œuvre de ce projet, de sa coordination et de son suivi. En somme, le comité PVA permanent assure la gouverne de ce projet qui, pour faciliter sa mise en œuvre, se décompose en de nombreux projets d'envergure moindre, service par service. Ces projets sectoriels donnent lieu à la création de comités *ad hoc* qui sont sous la supervision du comité PVA permanent et que j'aborderai dans la sous-section suivante. En 2002, à la suggestion des experts-conseils de chez ProMainTech, il y a découplage du comité de gestion et du comité PVA permanent afin d'éviter, voire d'éliminer, la confusion entre les tâches de direction de l'entreprise en général et celles liées au projet PVA en particulier.

Comme le comité de gestion et en alternance avec celui-ci, le comité PVA permanent se réunit à toutes les deux semaines, le même jour et à la même heure que le premier; de plus, la durée de ses réunions est semblable à celle du comité de gestion. À partir de 2002, en dépit du découplage du comité de gestion et du comité PVA permanent, certaines personnes demeurent membres des deux comités et participent chaque semaine à l'un ou l'autre des deux comités. À la différence du comité de gestion cependant, le nombre de membres du comité PVA permanent varie selon les projets étudiés et selon les services concernés. En conséquence, mis à part un petit noyau de membres permanents, les autres participants ne le sont pas. Enfin, autre différence entre ce comité et le comité de gestion, parmi les membres permanents, on compte un expert-conseil de la firme ProMainTech, qui guide le groupe et qui l'anime, tandis que le comité de gestion n'est composé que de

²⁶⁷ J'ai appris cela lors d'une conversation avec l'adjoint au PDG à la cafétéria de l'entreprise, le 22 octobre 2002. (Notes d'entretien, 22 octobre 2002.)

membres de l'entreprise. Par exemple, pendant mon séjour, dans les réunions du comité PVA permanent auxquelles j'ai assisté, le nombre de membres a varié de 7 à 10 personnes. Sans surprise, les membres permanents sont le PDG, qui préside aussi ce comité, son adjoint, qui en est le secrétaire, et les directeurs des services de l'ingénierie, du marketing, de la production et du contrôle de la qualité.

Les réunions se déroulent de façon analogue aux réunions du comité de gestion, selon la séquence ordre du jour, adoption du procès-verbal de la réunion précédente, suivi de cette réunion, discussion des points qui forment le cœur de l'ordre du jour et rappel des points discutés et des décisions prises. Comme on peut s'y attendre, ces réunions portent sur les aspects communs des projets PVA sectoriels qui composent le projet PVA général et sur leur l'orchestration, des comités *ad hoc* s'occupant de la mise en œuvre au jour le jour des projets sectoriels. La plupart du temps, les participants traitent d'aspects particuliers de la chaîne qui va de la représentation auprès de la clientèle effective ou potentielle jusqu'au service après vente, avec un intérêt particulier pour le processus de fabrication des armoires et vanités. Souvent, à la différence du contenu des réunions du comité de gestion, on traite d'aspects non seulement gestionnaires mais aussi techniques du processus de fabrication.

Certaines questions sont abordées aussi bien par le comité de gestion que par le comité PVA permanent, et pas nécessairement sous des angles différents. Ce chevauchement, voire cette confusion occasionnelle entre les mandats de chacun des comités, tient en partie à ce que plusieurs des enjeux avec lesquels doit composer le comité PVA permanent ont une importance stratégique et, pour cette raison, intéressent aussi le comité de gestion. En outre, six des membres permanents du comité PVA permanent, soit tous ceux qui sont membres de l'entreprise, sont également membres du comité de gestion. Enfin, les deux comités ont le même président, le PDG, qui peut être tenté parfois de ne pas attendre une semaine de plus pour débattre d'un point pertinent pour les deux comités.

Dans la sous-section 4.2.2.2 consacrée aux comités *ad hoc*, dont la plupart sont des comités PVA *ad hoc*, j'aborderai d'autres facettes du projet PVA qu'orchestre le comité PVA permanent.

Comité de développement des nouveaux produits et comité des activités sociales

Je dois me borner à signaler l'existence de ces deux comités permanents puisque je ne possède pas de matériaux suffisants à leur propos pour créer des sous-sections qui leur seraient dédiées. Ils font néanmoins partie de ce type de comité et, pour cette raison, ils sont des dispositifs de gestion dont dispose à son gré la direction.

Le comité de développement de nouveaux produits est un comité permanent, ce qui justifie sa place dans la présente sous-section; toutefois, en 2002-2003 à tout le moins, il ne se réunit pas de façon périodique. Au contraire, il ne se réunit que lorsque la direction le juge utile et qu'elle demande à ses membres de se pencher sur tel ou tel dossier. Le comité se compose de la directrice du service de marketing, qui le préside, et des directeurs des services de l'ingénierie, de la production et du contrôle de la qualité.

Illustrons par un exemple le travail de ce comité. En février 2002, au cours d'un voyage aux États-Unis, le directeur général et la directrice du service des ventes notent que l'entreprise gagnerait à transformer les façades de certaines portes d'armoire de cuisine. Une fois rentrés à Laurier-Station, après en avoir informé le comité de gestion, celui-ci donne au comité de développement de nouveaux produits le mandat de concevoir et de développer une nouvelle façade d'armoire susceptibles de représenter un avantage concurrentiel intéressant dans cette gamme de produits. Le comité de développement de nouveaux produits décide à son tour de créer un comité *ad hoc* pour réaliser le travail. Ce comité *ad hoc* est composé de sept personnes, soit le directeur du service de l'ingénierie, qui en est le responsable, les directeurs des services de la production et du contrôle de la qualité ainsi que des menuisiers chevronnés et des employés venant du service de marketing. En moins de deux mois, ce qui est très court pour ce type de

développement, le comité *ad hoc* met au point un nouveau modèle de porte, le soumet au comité de développement de nouveaux produits qui l'approuve et le soumet à son tour au comité de gestion qui autorise sa mise en catalogue et sa production²⁶⁸.

Prenons un second exemple, celui du développement d'armoires ayant des textures particulières, inexistantes jusqu'alors, d'apparence rustique, vieillie par le temps. Ce projet rassemble des employés de différents services : marketing, ingénierie (ordonnancement) et production (sablage). Pour obtenir l'effet recherché, les sableurs indiquent qu'il leur faudra consacrer à ces nouveaux produits plus de temps qu'aux autres, ce qui affectera le calendrier de production puisque la durée totale de la commande à la livraison est non compressible et ne doit pas dépasser 25 jours ouvrables, selon une directive de la direction. Le comité reconnaît cette contrainte et conçoit le flux de production en conséquence, permettant à l'entreprise d'offrir ce nouveau produit et de se démarquer de la concurrence, forte dans cette industrie. La composition « multiservice » de ce comité a contribué à la réussite du projet.

Le comité des activités sociales correspond à ceux que l'on trouve dans nombre d'autres organisations. Il veille à ce que des activités hors travail intéressent la direction et le personnel et les rassemblent à différentes occasions, par exemple la fête de Noël ou la fête annuelle organisée à Laurier-Station, qui donne lieu à un défilé auquel participe Cuisines Laurier. Le comité des activités sociales contribue à lier entre eux les membres de l'entreprise dans des circonstances autres que le travail. Il témoigne à sa manière du souci qu'a la direction de « soigner » le personnel.

²⁶⁸ Pendant ma deuxième semaine de séjour chez Cuisines Laurier, le 10 octobre 2002, au terme d'une réunion avec les membres du service de marketing, j'ai demandé à la directrice du service de me donner des précisions sur les choix de modèle de porte. C'est alors qu'elle m'a raconté l'épisode évoqué ci-dessus. (Notes d'entretien, 10 octobre 2002.)

4.2.2.2 Comités *ad hoc*

En sus des quatre comités permanents, on retrouve chez Cuisines Laurier des comités *ad hoc* dont l'origine, le nombre et la durée varient au fil du temps. La création de ces comités vise chaque fois la résolution d'une difficulté particulière. Ils sont créés lorsque des dirigeants jugent une situation problématique et désirent la modifier; ils sont dissous lorsque le caractère problématique de la situation a disparu ou à tout le moins lorsque cette dernière paraît satisfaisante.

Certains comités *ad hoc* sont directement liés à l'un ou l'autre des deux projets structurants dont il sera question dans la section 4.2.4 ci-dessous ainsi que dans le chapitre 5. Ces projets sont le projet de production à valeur ajoutée (PVA) dont nous savons qu'il a donné lieu à la création d'un comité PVA permanent, et celui de la mise en place d'un système intégré de gestion, Magica.

Le comité PVA permanent a créé un ensemble de comités *ad hoc* pour favoriser la résolution de questions particulières qui ponctuent la mise en œuvre du projet. C'est ainsi que nous retrouvons les comités PVA *ad hoc* des communications internes, de l'ordonnancement, de la production, de l'atelier de coloration, de la livraison et du service à la clientèle.

Le comité PVA *ad hoc* des communications internes²⁶⁹ inclut des représentants de tous les services, comme le montre la figure 13 ci-dessous. La directrice du service de marketing, qui agit en même temps comme représentante du comité de gestion, préside le comité dont le mandat est d'harmoniser les communications dans l'entreprise, depuis la signalisation dans les bâtiments et autour d'eux jusqu'aux mémos en passant par les babillards que l'on retrouve dans chaque service et les

²⁶⁹ Ce comité a été créé en 2002, à une date que je ne connais pas avec précision, mais avant mon arrivée chez Cuisines Laurier en octobre 2002, et il existait encore au moment de mon départ. Je pense que ce comité durera aussi longtemps que le projet PVA général étant donné la mouvance qu'engendre ce dernier en matière de communications internes. Il se peut cependant que sa composition varie au fil du temps et des questions à résoudre. La souplesse dans la composition des comités est la pratique habituelle chez Cuisines Laurier.

différents formulaires que requiert une entreprise comme Cuisines Laurier²⁷⁰. La réalisation du mandat de ce comité PVA *ad hoc* est une condition nécessaire de la réalisation des transformations qu'entraîne le projet PVA dans son ensemble, mais elle favorise aussi la mise en œuvre du projet Magica, un système intégré de gestion « carburant » à la communication. En effet, comme je le montrerai dans le chapitre 5, en termes structurationnistes un tel système est un dispositif de réflexivité organisationnelle se nourrissant entre autres des échanges entre les agents qui constituent ce système.

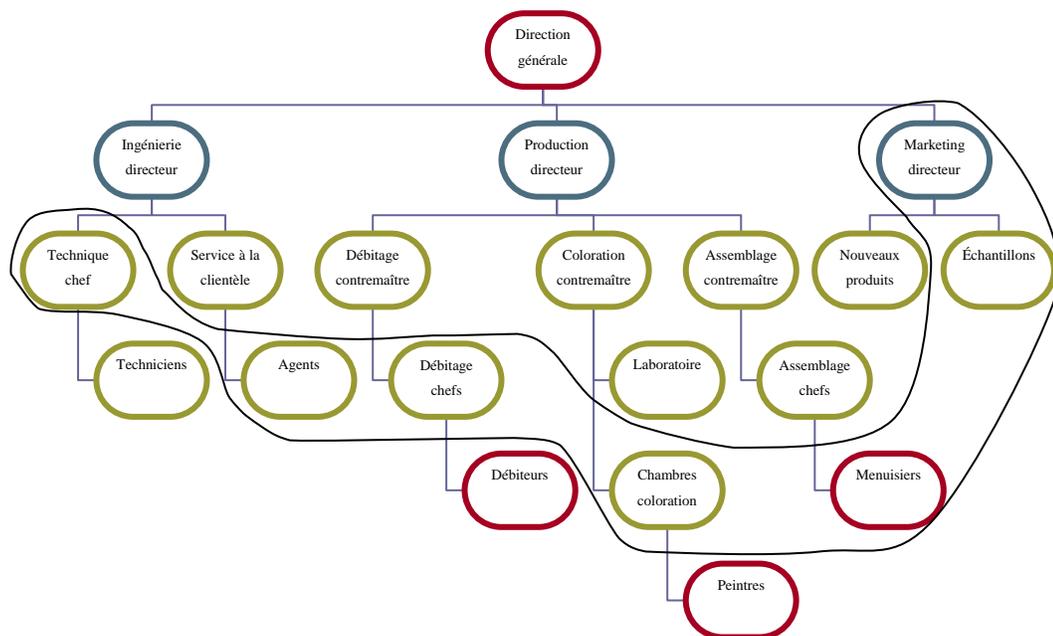


Figure 13 – Composition du comité PVA *ad hoc* des communications internes

Voici un autre exemple. Pendant mon séjour, la direction a créé le comité PVA *ad hoc* de la livraison. La livraison dépend à la fois du service à la clientèle, qui relève du service de l'ingénierie, de l'ordonnancement, qui relève du service des achats et de l'ordonnancement, de l'assemblage, qui relève du service de la production, et du service des finances. Pour qu'une livraison soit possible selon le calendrier indiqué dans la commande, il est nécessaire que tous ces services

²⁷⁰ J'ai appris les termes du mandat et la composition du comité PVA *ad hoc* des communications internes lors d'une réunion de ce comité tenue le 11 octobre 2002 (Notes d'observation, 11 octobre 2002.)

collaborent, ce qui ne va pas toujours de soi. Le comité PVA *ad hoc*, composé de représentants des services en cause, a pour mandat d'améliorer la situation tout en s'assurant que les modifications proposées permettent de respecter le calendrier prévu ainsi que le délai de 25 jours auquel tient la direction.

Le lancement du projet Magica a donné lieu à la création d'un comité *ad hoc* de l'informatique dont la mission est de faciliter la mise en œuvre du projet et d'en faire le suivi. Je classe ce comité parmi les comités *ad hoc* puisqu'il n'a pas été créé avant le démarrage du projet et qu'il disparaîtra au terme de la mise en œuvre de ce dernier. Le comité se compose de membres permanents et de membres temporaires. Ces derniers varient selon le module²⁷¹ qui fait l'objet des travaux du comité. Chez les membres permanents, on retrouve d'abord une présidence bicéphale, soit l'expert-conseil de chez Dunin Technologie, qui assure l'expertise du projet, et le directeur du service de l'ingénierie, aussi actionnaire de l'entreprise, qui représente la direction de l'entreprise. Les deux autres membres permanents sont un technicien du service de l'ingénierie et un technicien spécialisé en informatique, qui relève de la direction générale. Cette façon de procéder diffère de celle qu'a retenue la direction pour le projet PVA qui, nous le savons, est coiffé par un comité permanent. La différence tient à ce qui suit. Le projet Magica a un début et aura une fin, tandis que le projet PVA a un début et n'aura pas de fin dans la mesure où la PVA demeurera une préoccupation de tous les instants chez Cuisines Laurier. Le projet PVA vise à réviser les processus de fabrication, à transformer chez les membres leur rapport au travail et à créer un climat de travail nouveau et, par définition, à ne jamais se contenter du *statu quo*. Il porte en lui un désir de pérennité que l'on ne retrouve pas dans Magica. Les types de comité qui coiffent chacun de ces projets sont à l'avenant.

La direction de Cuisines Laurier crée aussi des comités *ad hoc* sans lien direct avec les projets PVA ou Magica pour composer avec des situations non prévues

²⁷¹ Par exemple, le module du traitement de la commande, celui de la planification de la production, celui de la comptabilité, et ainsi de suite.

qui concernent un même service ou différents services et qui exigent une intervention à la fois rapide et multisectorielle. Comme le font les comités permanents et ceux qui sont associés à des projets structurants, ces comités favorisent le travail collectif des membres et des services concernés. Deux situations se chevauchant dans le temps permettront de comprendre mieux dans quelles circonstances la direction choisit de créer de tels comités.

En novembre 2002, Cuisines Laurier se voit offrir la possibilité de réaliser une commande d'armoires de cuisine destinées à meubler une nouvelle tour d'habitation de dix étages contenant des douzaines de logements. De plus, la personne responsable de la construction de ces tours envisage d'en construire deux autres de même taille et, le cas échéant, de commander autant de nouvelles armoires que nécessaire. Une telle commande si l'entreprise l'acceptait, serait, en volume de travail et en valeur monétaire, la plus importante depuis sa création, 12 ans plus tôt. Informé de cette offre par la directrice du service des ventes, le PDG choisit de saisir cette occasion, bien qu'elle n'ait pas fait l'objet d'une étude de faisabilité et de devis comme c'eût été le cas s'il avait répondu à un appel d'offres. En somme, il « plonge », entraînant avec lui son entreprise dans ce « beau risque ». Une fois l'offre acceptée, le PDG réunit la directrice du service des ventes et le directeur du service de l'ingénierie et, après examen de la situation, ils décident de créer un comité *ad hoc* afin d'établir en détail comment honorer cette commande. Ce comité est singulier dans la mesure où il est « à étages ». À l'étage supérieur, on retrouve trois contremaîtres du service de la production, soit ceux du débitage, de la coloration et de l'assemblage, leurs chefs d'équipe et le responsable de la planification de la production qui est rattaché au service des achats et ordonnancement. À l'étage inférieur, les chefs d'équipe, qui font la navette entre les deux étages, réunissent les employés qui sont sous leur responsabilité. Ainsi, ce comité *ad hoc* de forme inhabituelle combine à la fois trois niveaux hiérarchiques, les contremaîtres, les chefs d'équipe et des employés, deux services et de multiples compétences particulières. Le mandat du comité est de déterminer la façon la plus

efficace de réaliser la commande exceptionnelle destinée à la tour d'habitation en évitant de nuire à la réalisation des autres commandes déjà acceptées²⁷².

Quelques semaines plus tard, fin novembre-début décembre 2002, alors que l'entreprise est engagée dans la fabrication des armoires destinées à la tour d'habitation, une des commandes acceptées avant la « grosse commande » soulève des difficultés qui mettent en péril son calendrier de réalisation, sa rentabilité et, surtout, la réputation de l'entreprise. En peu de temps, le tout prend la forme d'une crise qui doit être résolue rapidement en minimisant les dégâts. Un peu plus tôt, l'entreprise avait accepté de fabriquer des armoires en *lacewood*²⁷³, un bois exotique avec lequel les employés de la production n'avaient jamais travaillé. Ils savaient cependant que, de façon générale, les bois exotiques exigent des manipulations et des traitements particuliers, depuis le débitage jusqu'à l'assemblage, en passant par la coloration. Ce qui risque d'arriver arrive. Toutes sortes de complications apparaissent à chacune des étapes précédant l'assemblage. Par exemple, le bois se débite mal avec l'équipement habituel, le plaquage se sépare et la coloration demandée se marie mal avec le grain du bois. En dépit de cela, à chacune des étapes qui se déroulent dans différentes zones de l'usine, les employés concernés font de leur mieux pour surmonter ces difficultés. Tout au long des étapes de la production précédant l'assemblage, ils consultent des collègues de leur équipe de travail, puis des collègues d'autres équipes de travail et même d'autres entreprises²⁷⁴. Par essais et erreurs, pour travailler ce bois dont ils ne maîtrisent pas l'utilisation, ils essaient de produire les connaissances qui leur manquent et d'acquérir les habiletés qu'il requiert. Pendant ce processus, des contremaîtres font preuve de sympathie envers les employés dont ils ont la responsabilité. Toutefois, cette accumulation d'erreurs ou d'approximations se

²⁷² Cette histoire finit bien. L'entreprise relève le défi avec brio et le client se dit très satisfait du résultat.

²⁷³ Le *lacewood* provient d'Australie. On le trouve aussi au Brésil et en Équateur sous le nom de Louro Faïa ou de catucaem. On trouve différentes sous-espèces de ce bois, dont l'espèce est Roupala, de la famille des Proteaceae. Voir <http://fr.wikipedia.org/wiki/Proteaceae> (Consulté le premier juillet 2008.) Selon le site Web de Cuisines Laurier, l'entreprise a cessé de fabriquer des armoires avec ce bois. Voir http://www.cuisineslaurier.com/?chx=2essence_exo_bois (Consulté le premier juillet 2008.)

²⁷⁴ Dans le comté de Lotbinière où est installée Cuisines Laurier, et dans la région de Québec en général, on retrouve un grand nombre de personnes engagées dans la fabrication d'armoires de cuisine.

transforme en crise à la dernière étape de la production, l'assemblage. Le contremaître responsable de cette opération juge inacceptable le travail accompli et refuse de procéder à l'assemblage des pièces reçues. Puis, il crée un comité *ad hoc* réunissant quelques employés de la zone dont il a la responsabilité, des collègues chevronnés d'autres zones de la production ainsi que les directeurs du service du contrôle de la qualité et du service de la production afin d'examiner comment surmonter les difficultés que soulève cette commande. Très tôt, ils jugent utile d'ajouter des membres au comité *ad hoc* en cooptant une personne travaillant chez le fournisseur de bois exotique et familière avec le *lacewood* ainsi que des personnes affectées à la planification, à l'ordonnancement et aux ventes. Au terme de leurs délibérations, forts des indications reçues du spécialiste de cette espèce de bois, ils concluent à la nécessité et à l'urgence de refaire la commande au prix convenu avec le client, mais selon un calendrier modifié. Dès lors, tout se met en place. Le fournisseur accepte de leur procurer plus rapidement que d'habitude la quantité suffisante de *lacewood*, et ce, à un prix acceptable pour Cuisines Laurier. Le client, une fois informé de la situation, convient d'une finition différente de celle prévue au point de départ et accepte une nouvelle date de livraison. Le responsable des achats et de l'ordonnancement des commandes planifie un nouveau calendrier de production tenant compte de la nouvelle date de livraison et la commande est refaite.

Du point de vue du calendrier de production, la synchronie relative des deux situations évoquées ci-dessus exige de planifier deux commandes très différentes l'une de l'autre, et concurrentes puisqu'elles nécessitent l'emploi de personnes et de ressources identiques. Elles sont différentes non seulement par leur client, par la quantité d'armoires à fabriquer et par la nature de ces armoires, mais aussi parce que la commande destinée à une tour d'habitation nécessite un haut degré de normalisation tandis que la seconde suppose un processus quasi artisanal. Elles sont concurrentes puisqu'elles exigent de recourir aux mêmes personnes, depuis les achats jusqu'à la livraison, aux mêmes zones de travail et aux mêmes machines. Voyons cela de plus près. De par sa taille sans précédent pour Cuisines Laurier et les engagements qu'elle requiert, d'entrée de jeu la commande

d'armoires destinées à la tour d'habitation mobilise la directrice du service des ventes, puis le PDG et le comité de gestion ainsi que le comité *ad hoc* créé à cette fin. Par contraste, la commande d'armoires en *lacewood* est une transaction courante négociée avec le client par un distributeur, en liaison avec le service des ventes. Une fois ces commandes reçues, le service à la clientèle en fait la saisie et le traitement, puis le service de l'ingénierie conçoit les meubles demandés et établit le devis précisant le détail des meubles, leur prix et de leur date de livraison. Le tout est soumis aux clients pour obtenir d'eux confirmation de la commande. Lorsque les clients approuvent leur commande, le service des achats et de l'ordonnancement établit la planification de la production ainsi que la programmation des machines numériques²⁷⁵ et, ensuite, le service de la production en assure la réalisation²⁷⁶. Les deux étapes que sont la planification de la production et la production proprement dite ont exigé une attention particulière et une mise entre parenthèses des routines qui caractérisent la réalisation d'une commande « ordinaire » étant donné le caractère singulier de ces commandes, l'une par sa taille, l'autre par la nature du bois utilisé. Bref, la singularité de ces deux commandes et leur synchronie relative ont demandé aux membres de Cuisines Laurier, de la direction jusqu'à l'employé le plus récent, de sortir des sentiers battus, des procédures routinisées.

Une troisième situation, en apparence semblable à la commande destinée à une tour d'habitation obtenue en novembre 2002, révèle à son tour la plasticité de l'entreprise en matière de travail collectif. À la fin février 2003, Cuisines Laurier accepte une deuxième « grosse » commande, cette fois pour meubler 120 cuisines, et peut-être 40 additionnelles. De nouveau, il y a création d'un comité *ad hoc*, formé cette fois du comité de gestion lui-même auquel se sont ajoutés quelques

²⁷⁵ La planification hebdomadaire tient compte de la date d'arrivée des commandes, de la capacité de production et du seuil de rentabilité. Celui-ci permet de déterminer le nombre minimal de caissons d'armoire ou de vanité à produire chaque semaine.

²⁷⁶ Chaque mardi en début de journée, le directeur de la production et les contremaîtres qui sont sous sa responsabilité se réunissent pour faire le point sur le calendrier de travail de la semaine que le service des achats et de l'ordonnancement leur a remis le vendredi précédent. S'il y a lieu, ils invitent des membres d'autres services à les rencontrer pour régler avec eux les situations qui leur paraissent soulever des difficultés.

membres du service à la clientèle et du service de l'ingénierie. Le comité *ad hoc* a d'abord pris les décisions suivantes. Premièrement, compte tenu du volume élevé d'armoires à fabriquer, le distributeur qui a obtenu la commande et un membre du service de l'ingénierie négocieront la date de livraison avec le client pour éviter que l'entreprise soit prisonnière de sa politique des 25 jours. Deuxièmement, le comité *ad hoc* choisit une stratégie inhabituelle pour la saisie et le traitement de la commande. Il crée une équipe de travail²⁷⁷ comptant trois personnes du service à la clientèle rattaché, je le rappelle, au service de l'ingénierie. Deux d'entre elles sont désignées pour travailler à temps complet sur la saisie et le traitement de la commande; quant à la troisième, elle accompagne ces deux personnes et demeure prête à relayer l'une ou l'autre d'entre elles s'il y a lieu afin d'éviter tout retard dans ces tâches. Or, d'habitude, c'est une chef d'équipe de ce service qui assigne ce type de tâche et non un comité *ad hoc*, et encore moins un comité *ad hoc* dont le noyau est le comité de gestion. Troisièmement, le comité *ad hoc* affirme qu'il n'hésitera pas à modifier certaines routines organisationnelles associées à la réalisation d'une commande s'il le fallait pour honorer cette commande selon le prix et le calendrier prévu. Ainsi, dès la deuxième « grosse » commande, Cuisines Laurier s'y prend autrement que lors de la première, quelques mois plus tôt. Tout se passe comme si, d'une part, l'entreprise avait appris de la première commande comment mieux composer avec ce type de contrat et, d'autre part, elle avait la flexibilité organisationnelle requise pour aménager différemment le travail collectif qu'exige ce type de commande.

Ces trois épisodes et les difficultés soulevées par la synchronie relative des deux premiers montrent bien comment les membres de Cuisines Laurier se comportent lorsqu'il y a lieu de s'écarter du travail routinier. Un employé bute sur une difficulté? Il tente alors de la résoudre seul. S'il n'y parvient pas, il fait appel à des collègues de la même zone de travail. Si, ensemble, ils échouent, ils recourent à des collègues d'autres zones susceptibles de les aider. S'ils échouent de nouveau, alors ils mobilisent des agents de différents niveaux, de différents services, et

²⁷⁷ Dans la sous-section 4.2.3, ci-dessous, je préciserai ce qu'est une équipe de travail.

même d'entreprises concurrentes ou de fournisseurs. Interagir en dyade ou en mobilisant davantage de personnes ressources, créer un comité *ad hoc* aussi léger que possible et aussi lourd que nécessaire sont des stratégies d'apprentissage, de production de connaissances et de réussite qui m'ont paru coutumières dans cette entreprise. Celle-ci ne semble paralysée ni par la hiérarchie ni par le cloisonnement en silo, bien que l'un et l'autre soient possibles étant donné l'emprise du PDG sur l'ensemble des activités et le caractère en partie traditionnel de l'organisation. En contrepartie, l'emprise qu'a le PDG sur l'entreprise et son engagement envers le travail collectif semblent favoriser cette forme de travail non traditionnelle. En somme, les comités *ad hoc* seraient une manifestation parmi d'autres de l'engagement des membres de l'entreprise et de leur capacité d'interagir avec tout agent susceptible de les aider, de leur capacité de travailler collectivement, d'apprendre collectivement et de réussir collectivement.

4.2.2.3 Comités, travail collectif et compétence organisationnelle

Du point de vue qui nous intéresse, soit la compétence organisationnelle, le travail en comité est instructif. Premièrement, ces comités prennent des formes diverses, selon les circonstances et les mandats. Leur taille et leur composition varient. Ils peuvent inclure des membres de la direction ou d'autres niveaux hiérarchiques, des membres rattachés à différents services et même des membres venant de l'extérieur de l'entreprise, comme les experts-conseils de chez Dunin Technologie ou de chez ProMainTech. Chaque fois, cependant, un des membres est en même temps un des quatre actionnaires actifs dans l'entreprise et, le plus souvent, il préside le comité. Les comités sont permanents ou *ad hoc* et ces derniers ont une durée qui varie d'un à l'autre. Deuxièmement, quelles que soient leur taille et leur composition, ces comités sont autant de cadres d'interaction particuliers qui, pour chacun des membres, activent la chaîne expérience-apprentissage-connaissance-compétence évoquée dans les chapitres 1 et 2. Cette chaîne s'active dans les échanges entre membres d'un comité, dans les échanges entre ces membres et leurs collègues dans leurs services respectifs, et même dans les échanges entre comités le cas échéant, par exemple entre le comité de gestion et certains comités

ad hoc. Troisièmement, ces comités doivent leur existence à une direction à maints égards traditionnelle, selon le qualificatif que je lui ai attribué, et prennent appui sur une organisation hiérarchisée et traditionnelle elle aussi. Or, la multiplication de ces comités et leurs actions, conséquentes, transforment l'entreprise qui perd alors son caractère exclusivement traditionnel dans lequel, pourtant, elle s'enracine, pour devenir une entreprise contemporaine favorisant l'apprentissage, la production de connaissances nouvelles, ou leur acquisition, et la capacité de réussite, la compétence organisationnelle. Quatrièmement, on peut observer dans ces comités l'importance que prend le travail collectif, son polymorphisme et ses résultats. Cinquièmement, enfin, au contact de ses collègues venant d'autres zones ou régions de l'entreprise, ou de spécialistes venant d'autres entreprises, chacun des membres de ces comités s'enrichit sur le plan cognitif, gagne en polyvalence, en capacité d'intervention et en compréhension des enjeux avec lesquels doit composer l'entreprise dans son ensemble, et non uniquement la zone dans laquelle il intervient. Du coup, il élève sa capacité à contribuer au travail collectif. En conséquence, chez Cuisines Laurier, le travail en comité constitue un dispositif de gestion précieux du point de vue de mon objet premier, la compétence organisationnelle.

L'importance du travail en comité dans la dynamique organisationnelle de Cuisines Laurier m'a conduit à tenter de schématiser sous la forme d'un deuxième diagramme logique les interactions typiques que j'ai pu observer dans ces comités²⁷⁸. La figure 14 ci-dessous contient ce diagramme, qui conclut mon exposé sur cet important dispositif de gestion. Le schéma n'étant qu'un schéma, il ne permet pas d'illustrer toutes les variantes auxquelles peut donner lieu cette espèce de type idéal, pas plus qu'il ne permet de dénombrer les nombreuses itérations qui caractérisent le travail en comité; en dépit de ces limites, il représente les types d'échange principaux que j'ai pu observer.

²⁷⁸ J'ai réalisé la première esquisse de ce schéma le vendredi 7 mars 2003 à la fin de la journée. (Journal de bord, 7 mars 2003.)

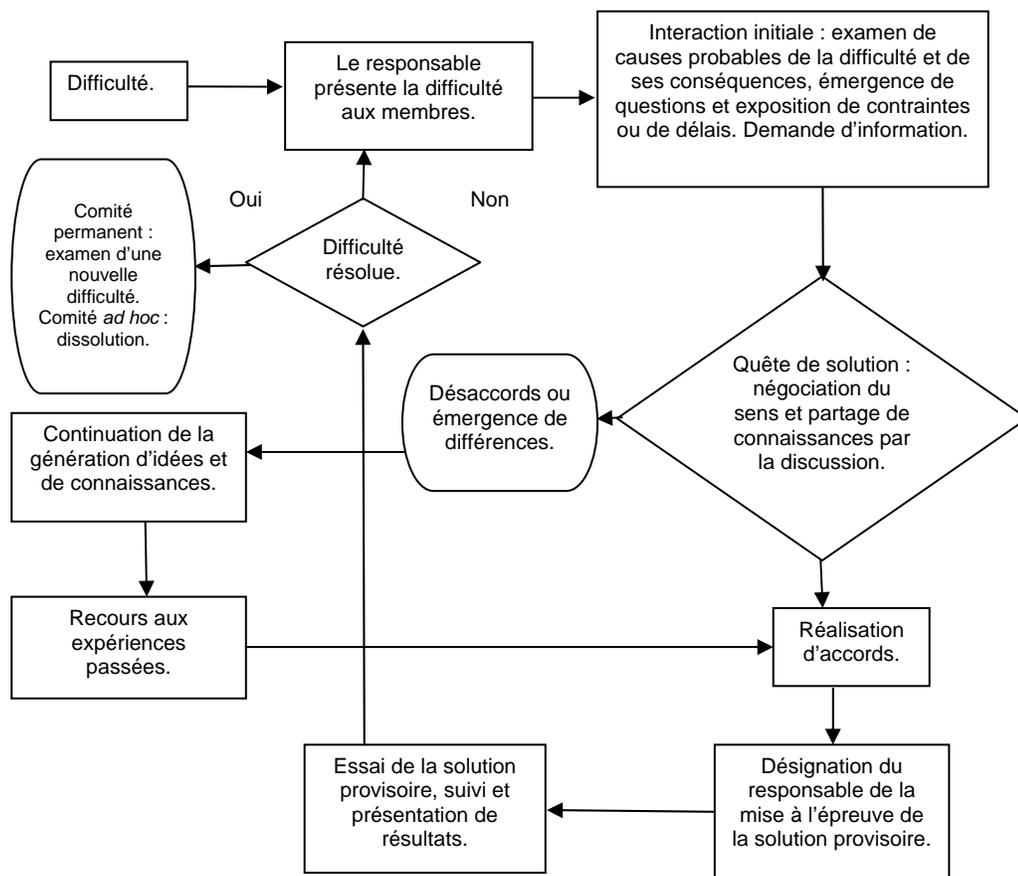


Figure 14 – Schéma du travail en comité

4.2.3 Équipes de travail

En sus des comités permanents et des comités *ad hoc*, la direction de Cuisines Laurier recourt fréquemment à un troisième dispositif de gestion qui repose sur les interactions directes et qui favorise le travail collectif, l'apprentissage, la production de connaissances nouvelles et la compétence organisationnelle. Ce sont les équipes de travail qu'il ne faut pas confondre avec cet autre dispositif de gestion, traditionnel celui-là, que sont les réunions de travail dont j'ai traité dans la sous-section 4.1.4. En effet, bien que les équipes de travail et les réunions de travail soient des « créatures » de la direction, il faut éviter de les confondre. Les réunions de travail, je le rappelle, sont convoquées par le PDG, par un directeur de service ou par un contremaître dans le but de transmettre des directives aux personnes qui sont sous sa responsabilité. Ces réunions sont courtes et la

communication unidirectionnelle, du haut vers le bas. Les équipes de travail sont très différentes et s'apparentent plutôt aux comités *ad hoc*. Comme ces derniers, les équipes de travail sont créées lorsqu'apparaissent des difficultés particulières et elles sont dissoutes une fois celles-ci surmontées. Toutefois, à la différence des comités *ad hoc*, les équipes de travail regroupent des personnes qui œuvrent dans une même zone de travail et qui, la plupart du temps, pratiquent le même métier. Elles sont en quelque sorte le complément des comités *ad hoc* pour surmonter des difficultés localisées dans une zone de travail particulière. Elles ont donc les mêmes qualités que les comités *ad hoc* et elles entraînent le même type de conséquence, mais dans un espace-temps en général plus restreint que celui des comités *ad hoc*. Étant donné leurs similitudes qui semblent l'emporter sur leurs différences, pourquoi alors distinguer les comités *ad hoc* des équipes de travail? Parce que, dans l'entreprise, l'usage des deux expressions est consacré et n'entraîne aucune confusion. Lorsque vient le moment de composer un comité *ad hoc* ou une équipe de travail, les personnes cooptées savent exactement dans quel type de regroupement elles se retrouveront et à quel travail collectif elles devront se livrer. J'ai choisi de retenir cet usage dans la présentation des dispositifs de gestion qui reposent sur les interactions directes. Voyons quelques exemples d'équipe de travail que j'ai pu observer pendant mon séjour.

Dans la sous-section 4.2.2.2, ci-dessus, j'ai évoqué l'acceptation d'une deuxième grosse commande, en février 2003 et j'ai signalé que le comité *ad hoc* créé pour s'assurer de la réalisation sans incident de cette commande avait à son tour créé une équipe de travail pour la saisie et le traitement de la commande. J'ai indiqué aussi que trois personnes du service à la clientèle, duquel relèvent ces tâches, formaient cette équipe, que deux d'entre elles se consacraient à temps complet à la saisie de la commande et à son traitement et que la troisième se tenait prête à relayer l'une ou l'autre, tout en suivant leur travail de près. Ainsi, en créant une équipe de travail, l'objectif du comité *ad hoc* était de s'assurer que cette étape soit réalisée sans ralentissement ou de façon intermittente. Une fois terminés la saisie et le traitement de la commande, l'équipe de travail a cessé d'exister.

Les trois exemples qui suivent concernent le service de la production. Dans ce service, une zone particulière est consacrée au débitage des panneaux utilisés pour fabriquer les caissons des armoires et des vanités. Un jour, le directeur du service et le contremaître responsable du débitage ont formé une équipe de travail composé de trois ouvriers travaillant dans cette zone pour optimiser l'utilisation des panneaux lors de leur débitage. L'accumulation des bouts de panneau inutilisables au terme du débitage représentait des pertes qu'ils désiraient réduire, le bois ne pouvant pas être fondu et réutilisé, comme dans le cas du métal par exemple. Les trois spécialistes du débitage ont étudié la question, fait des essais et proposé des matrices qui réduisent les pertes lors du débitage des panneaux destinés à la fabrication de caissons normalisés, fabriqués en grande quantité. Une fois son travail accompli, l'équipe s'est dissoute²⁷⁹.

Une autre zone de travail du service de la production est l'atelier de coloration où se font la peinture et la teinture des armoires et des vanités. Cet atelier compte à son tour deux zones très différentes l'une de l'autre : le laboratoire et la chambre de coloration. Le directeur de la production et le contremaître responsable de la chambre de coloration ont créé une équipe de travail composée de deux personnes y travaillant pour optimiser l'utilisation de l'espace afin de colorer plus de meubles à la fois. De nouveau, une fois leur recherche menée et leur proposition transmise à leur responsable, l'équipe a cessé d'exister²⁸⁰.

Déplaçons-nous cette fois dans la zone de l'emballage où deux personnes assignées à cette tâche ont formé une équipe de travail dont le mandat était général, soit celui d'améliorer l'emballage afin de protéger mieux les meubles depuis le départ de l'usine jusqu'à leur installation²⁸¹.

²⁷⁹ J'ai appris cela lors de la réunion hebdomadaire du service de la production qui s'est tenue le mardi 15 octobre, à 7h45, comme toutes les autres. (Notes d'observation, 15 octobre 2002.)

²⁸⁰ J'ai appris cela lors d'une conversation avec le contremaître de l'atelier de coloration, le 10 octobre 2002. (Notes d'entretien, 10 octobre 2002.)

²⁸¹ J'ai appris cela lors d'une conversation avec un des employés affectés à la livraison, le 3 février 2003. (Notes d'observation, 3 février 2003.)

Au service des finances, la directrice a créé une équipe de travail composée de deux personnes pour améliorer l'enregistrement des achats et des ventes et, comme dans les exemples précédents, une fois son travail accompli cette équipe de travail a disparu²⁸².

Enfin, chaque service disposant d'un babillard sur lequel se retrouvaient des affiches et documents hétérogènes, et même hétéroclites, souvent inutiles pour les personnes ayant accès au babillard, la personne responsable des communications a demandé à chaque service de créer une petite équipe de travail pour déterminer ce qu'il serait utile et légitime d'afficher sur leur babillard. Une fois leur rapport remis à la personne responsable des communications, ces équipes ont cessé d'exister.

À la lumière des exemples précédents, il est facile d'apprécier la plasticité de ce dispositif de gestion, plus élevée encore que celle des comités *ad hoc* étant donné la proximité des personnes à coopter et l'homogénéité relative de leurs compétences respectives au regard de celles des membres d'un comité *ad hoc*. Il arrive parfois que, dans une zone de travail, des membres en viennent à travailler si bien ensemble et de façon tellement efficace qu'il est tentant de recourir à ces mêmes personnes fois après fois lorsque vient le moment de créer une équipe de travail. Ces personnes forment alors une espèce d'équipe de travail dormante, prête à être mobilisée lorsque cela s'avère utile. Une telle façon de faire, si elle est méritoire au nom de son efficacité immédiate, peut engendrer aussi une forme de dépendance envers cette équipe quasi permanente. Pour prévenir de tels cas, des responsables choisissent de varier la composition des équipes de travail tout en sachant que, à court terme, leur rendement sera peut-être en deçà de ce que serait celui d'une équipe ne réunissant que des membres très habitués d'interagir selon un tel dispositif, mais en faisant le pari que, à plus long terme, la zone dans son ensemble gagnera en polyvalence et en compétence.

²⁸² J'ai appris cela lors d'un entretien avec la directrice du service des finances, le 11 octobre 2002 (Notes d'entretien, 11 octobre 2003.)

Comme le montrent les exemples ci-dessus, les équipes de travail transmettent le résultat de leurs travaux à leur supérieur, empruntant ainsi uniquement la voie verticale pour faire connaître le fruit de leurs activités en tant qu'équipe. Ce faisant, elles contribuent à l'ambivalence de la direction et de l'organisation de l'entreprise dans la mesure où, d'une part, par définition la formule des équipes de travail privilégie les relations horizontales pour « trouver mieux » et, d'autre part, elle exige de faire circuler ce qui en résulte de façon verticale.

En dépit de cette particularité, les équipes de travail témoignent à leur tour de la grande importance qu'accordent la direction et le personnel aux interactions directes et au travail collectif pour bonifier les activités de l'entreprise.

4.2.4 Projets structurants

Chez Cuisines Laurier, je qualifie un projet de « structurant » lorsque sa mise en œuvre est susceptible de modifier les propriétés structurelles de l'entreprise, sa direction, son organisation ou sa position relative dans l'industrie des armoires de cuisine et vanités de salle de bain. Un projet structurant fait partie des dispositifs de gestion mis en place par la direction pour soutenir le développement de l'entreprise et affermir sa position relative dans son industrie. Les dispositifs de gestion non traditionnels déjà examinés ont comme dénominateur commun de favoriser les interactions directes et il en est de même pour un projet structurant, mais à la différence d'un comité permanent, d'un comité *ad hoc* ou d'une équipe de travail, l'envergure d'un projet structurant est telle qu'il mobilise l'ensemble des membres de l'entreprise et qu'il s'inscrit dans la longue durée. Ainsi, la réalisation d'un projet structurant contribue à montrer que, même si les interactions directes se tiennent dans une sorte d'immédiateté spatiotemporelle, leurs conséquences peuvent affecter un plus grand nombre d'agents que les seuls interlocuteurs en interaction, et ce, dans un horizon spatiotemporel qui les déborde. De plus, mobilisant l'ensemble des membres de Cuisines Laurier, un projet structurant représente la forme ultime de travail collectif dans cette entreprise. Étant donné son envergure, pour faciliter la mobilisation des membres un projet structurant intègre dans sa conception même les autres dispositifs de gestion non

traditionnels que privilégie la direction et, conformément aux attributs de ces dispositifs de gestion et à leurs conséquences, un projet structurant est une source d'expériences nouvelles, d'apprentissage, de connaissances nouvelles et, enfin, de compétence organisationnelle.

Pendant mon séjour chez Cuisines Laurier, deux projets structurants sont en cours de réalisation et, à plusieurs reprises dans les chapitres antérieurs, j'ai eu l'occasion de les évoquer. Ce sont le projet de production à valeur ajoutée (PVA) et le projet de mise en place d'un système intégré de gestion, appelé Magica. À leur façon, ces deux projets témoignent à leur tour de l'ambivalence de la direction, de la gestion et de l'organisation de Cuisines Laurier. Le projet PVA témoigne d'un souci d'interactions directes plus poussées et plus productives qu'avant sa mise en œuvre, donc d'un souci d'horizontalité organisationnelle; en même temps, il exige la mise en place d'un instrument qui permette une intégration plus grande des activités de l'entreprise et, surtout, un monitoring centralisé de ces activités, donc d'un souci de verticalité organisationnelle. Quant au projet Magica, il témoigne de ce souci d'intégration de l'ensemble des activités de l'entreprise et de leur monitoring centralisé, donc d'un souci de verticalité organisationnelle; en même temps, il favorise les interactions directes et ne peut être réalisé que par elles, affichant à son tour une certaine horizontalité organisationnelle. À leur manière, donc, chacun d'eux illustre l'ambivalence organisationnelle que j'évoque depuis le début de ce chapitre.

Je rappelle l'existence de ces deux projets dans la présente sous-section uniquement pour indiquer qu'ils représentent un dispositif de gestion au même titre que les autres présentés plus tôt et que, en conséquence, ils font partie de la panoplie de dispositifs de gestion auxquels recourt la direction pour développer l'entreprise. Ils représentent même le plus grand et le plus conséquent des dispositifs de gestion que privilégie la direction de Cuisines Laurier. Étant donné l'importance que je leur accorde pour rendre compte de la compétence organisationnelle chez Cuisines Laurier, je leur consacrerai le prochain chapitre. Mais avant d'en traiter plus en détail, il me faut présenter un autre aspect

important de Cuisines Laurier qui contribue à sa compétence, les communautés de praticiens, ce à quoi je consacre la sous-section suivante.

4.2.5 Communautés de praticiens

À la différence des trois sous-sections précédentes consacrées à autant de dispositifs de gestion non traditionnels mis de l'avant par la direction de Cuisines Laurier et qui favorisent les interactions directes et le travail collectif, nommément les comités, permanents ou *ad hoc*, les équipes de travail et les projets structurants, dans celle-ci je traiterai d'un phénomène induit non pas du haut de la hiérarchie, comme le sont les dispositifs de gestion, mais du bas, émergeant de l'initiative des employés eux-mêmes. Comme le font les dispositifs de gestion, ce phénomène, les communautés de praticiens, favorise à son tour les interactions directes et le travail collectif. De plus, de la même manière que l'espace-temps des comités et des projets structurants ne se limite pas nécessairement à celui de l'entreprise, celui des communautés de praticiens peut déborder les limites de l'entreprise, et le fait dans la plupart des cas. Enfin, les communautés de praticiens sont une importante source d'expériences, d'apprentissage, de connaissances nouvelles et, en conséquence, de compétence, que je qualifierai cette fois de communautaire, cette compétence participant de la compétence organisationnelle de l'entreprise.

J'ai abordé de façon conceptuelle la communauté de praticiens au point 1.1.2.2 du chapitre 1, dans lequel j'ai proposé une définition inspirée du travail de Lave et Wenger (1991). Puis, au point 2.1.2 du chapitre 2 j'ai intégré ce concept dans une conception de l'organisation inspirée de la théorie de la structuration. Cette fois, après avoir rappelé la définition d'une communauté de praticiens que j'ai proposée dans la sous-section 1.1.2.2, j'aborderai en succession le repérage de communautés de praticiens chez Cuisines Laurier, leurs caractéristiques communes, la compétence communautaire et sa contribution à la compétence organisationnelle, leurs limites et, enfin, les risques qu'elles font courir à l'entreprise.

Reprenant mot pour mot la définition que j'ai proposée, une communauté de praticiens est « un regroupement non formel d'agents qui s'organisent entre eux

pour surmonter des difficultés qu'ils rencontrent au fil de leurs activités, qu'elles soient routinières ou non²⁸³ ». En tant que « regroupement non formel », elle ne fait pas partie des dispositifs de gestion créés par la direction et, en tant que « regroupement non formel d'agents « qui s'organisent entre eux », elle est une forme de regroupement qui émerge du « bas » de la hiérarchie.

Comment déterminer si une communauté de praticiens, ou plusieurs, existent dans une organisation comme Cuisines Laurier? Quatre types principaux de repère le permettent : l'organigramme, les régions et les zones de travail, les pratiques auxquelles se livrent les membres de l'entreprise et les objets qu'ils utilisent pour accomplir leurs tâches. Je reprends ces types de repère l'un après l'autre.

L'organigramme représente l'organisation formelle de l'entreprise et indique en partie la distribution des domaines d'activité qu'elle mobilise. Pour ces raisons, il constitue un indicateur insuffisant, certes, mais néanmoins précieux de la variété des pratiques que l'on peut retrouver dans l'entreprise. Les régions et les zones de travail témoignent en partie de l'inscription spatiale de l'organigramme et déterminent partiellement les pratiques que l'on trouve dans ces lieux. Par exemple, chez Cuisines Laurier, les régions que sont les usines et les bureaux laissent penser que dans les premières nous retrouverons nombre de praticiens liés aux activités de production, depuis le débitage des panneaux jusqu'à l'expédition des armoires et des vanités, tandis que dans les bureaux nous retrouverons plutôt des dirigeants et des praticiens liés aux activités de soutien à la production comme les ventes, le marketing, les achats et l'ordonnancement, l'ingénierie et les finances. Pour employer une distinction éculée mais parfois commode, nous trouverons plus souvent des cols bleus dans les usines et des cols blancs dans les bureaux. Une fois entré dans les régions et les zones de travail, il est possible d'observer les pratiques des uns et des autres et d'établir si les indicateurs que sont l'organigramme, les régions et les zones de travail sont trompeurs ou fiables. Chez Cuisines Laurier, ils se sont révélés fiables. L'observation des pratiques au jour le

²⁸³ Voir le point 1.1.2.2 du chapitre 1.

jour permet de recenser ces dernières, de les classer, d'en comprendre le déroulement et de déterminer si des membres de l'entreprise partageant une même pratique participent ou non à une communauté de praticiens à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci. Enfin, pendant la période d'observation des pratiques, il est possible aussi de recenser les objets qu'utilisent les membres pour accomplir leur travail. Certains objets sont presque communs à tous, comme l'ordinateur; d'autres sont propres à une pratique, comme les machines qu'utilisent les débitants, les outils des menuisiers ou ceux des peintres.

Alors, y a-t-il des communautés de praticiens chez Cuisines Laurier et, le cas échéant, lesquelles? Pendant mon séjour, j'ai repéré 10 communautés de praticiens dans cette entreprise. J'ai noté aussi, sans grande surprise, que les zones de travail sont des cadres d'interaction qui favorisent l'émergence de telles communautés étant donné l'homogénéité relative de ce qui s'y fait. En effet, on ne débite pas les panneaux dans la chambre de coloration; on ne reçoit pas les clients dans la zone d'emballage, et ainsi de suite. La majorité des communautés de praticiens repérées chez Cuisines Laurier ne sont pas confinées à cette entreprise et incluent d'autres collègues praticiens de la même industrie. Quelles sont ces communautés de praticiens? Je les énumère ci-dessous en donnant quelques précisions sur chacune d'elles, puis je ferai état de caractéristiques qui leur sont communes.

4.2.5.1 Neuf communautés

Préposés au service à la clientèle

Le service à la clientèle relève du service de l'ingénierie. Il compte deux femmes et cinq hommes; une de ces femmes est la chef d'équipe qui assure la coordination du service. Le service est en contact avec le client tôt au début de la transaction²⁸⁴

²⁸⁴ Pour bien comprendre la division du travail entre le service des ventes et le service à la clientèle, voici, de façon schématique, qui fait quoi. Comme je l'ai mentionné ci-dessus, un distributeur peut faire de la vente lui-même, ou retenir les services d'un vendeur ou de plusieurs. Seuls les distributeurs entretiennent un lien direct avec Cuisines Laurier, que ce soit avec le service des ventes ou avec le service à la clientèle. Un distributeur vendeur, ou un vendeur, réalise une vente lorsqu'il obtient une commande d'un client. Une fois la commande obtenue, le vendeur la transmet à son distributeur et celui-ci l'achemine au service à la clientèle afin qu'elle soit saisie et traitée. Si le distributeur est aussi le vendeur, il achemine directement la commande au service à

et jusqu'à la fin, une fois les meubles livrés; de plus, il est en première ligne pour ce qui est du service après vente. Ce sont les membres du service à la clientèle qui saisissent les commandes et qui en font le traitement, une étape déterminante pour l'ordonnancement des activités de production. Comme dans le cas précédent, j'ai observé à de nombreuses occasions les interactions entre ces personnes qui n'hésitent pas à se dépanner les uns les autres et à mettre au point ensemble les pratiques qui leur paraissent les meilleures.

Techniciens en ingénierie

En sus du service à la clientèle, le service de l'ingénierie emploie trois techniciens que j'ai observés fréquemment au jour le jour. Ces techniciens travaillent avec des logiciels de conception assistée par ordinateur et de fabrication assistée par ordinateur (CAO/FAO)²⁸⁵. Ils font la conception des meubles que fabrique Cuisines Laurier et la programmation des machines numériques utilisées en cours de fabrication. Ils interagissent souvent entre eux ainsi qu'avec leurs collègues du service à la clientèle lorsque ces derniers font la saisie des commandes et leur traitement. Ils ont aussi des liens fréquents avec les employés de la production, en particulier ceux qui travaillent au débitage des panneaux.

Acheteuses

Le service des achats et ordonnancement regroupe trois acheteuses et l'une d'entre elles dirige le service. Logeant pendant plusieurs semaines dans leur zone de travail, j'ai observé à maintes reprises les échanges entre ces trois personnes,

la clientèle. Pour ce service, traiter une commande signifie préparer une soumission pour le client, donc lui ouvrir un dossier, calculer les coûts de sa commande, et ainsi de suite. La soumission est ensuite acheminée au distributeur vendeur qui contacte de nouveau le client ou pour obtenir ses commentaires et sa signature s'il accepte la soumission. Si c'était un vendeur et non un distributeur qui avait obtenu la commande, le distributeur auquel il est rattaché reçoit la soumission du service à la clientèle et l'achemine au vendeur qui contacte le client pour la lui soumettre. Une fois la soumission acceptée et le contrat signé, ce sont les membres du service à la clientèle qui prennent contact directement avec le client lorsqu'il s'agit de préciser des questions d'ordre technique. Toutefois, lorsqu'une demande de modification a une incidence sur le coût, alors c'est le distributeur vendeur ou le vendeur qui contacte de nouveau le client, chaque fois par la même voie que celle indiquée précédemment.

²⁸⁵ L'appellation anglaise de ces logiciels est *computer-aided machine/computer-aided manufacturing* (CAD/CAM).

animées par le souci de s'aider mutuellement et d'améliorer leurs pratiques respectives. Lors de ces échanges, la directrice agissait davantage comme une collègue de travail que comme une directrice donnant des directives à ses subordonnées.

Débiteurs

Environ huit hommes travaillent au débitage et, comme leurs collègues engagés dans d'autres zones de travail, ils échangent sans cesse entre eux afin de réussir le mieux possible les tâches qu'ils accomplissent. Plutôt que de se diviser en huit silos, ou îlots, ils forment un collectif de travail dont la prestation est jugée par eux supérieure à ce qu'elle serait s'ils travaillaient isolément.

Sableurs

L'étape qui suit le débitage est le sablage. Environ 12 hommes y travaillent et, comme leurs collègues du débitage, ils travaillent en collectif, interagissent entre eux et s'entraident de manière à rendre leur zone de travail aussi productive que possible.

Peintres

Cuisines Laurier emploie une quinzaine de peintres qui se partagent la chambre de coloration pour peindre ou teindre les meubles. Mis à part deux hommes, tous les peintres sont des femmes. Le contremaître, qui a reçu sa formation sur place au fil des ans, est un homme, et les deux chefs d'équipe sont des femmes. La toxicité élevée des produits utilisés dans une chambre de coloration et les procédés utilisés pour appliquer ces produits imposent des contraintes importantes pour ce qui est de la santé et de la sécurité des personnes qui travaillent dans cette chambre. Or, bien que ces contraintes restreignent les interactions entre peintres pendant de longues périodes, ces interactions demeurent fréquentes. Cela tient en partie à d'autres aspects de leur travail, demeuré presque artisanal si on le compare à celui des débiteurs qui sont entrés de plain-pied dans l'ère numérique. En effet, dans la

chambre de coloration, on ne trouve qu'un robot, en général affecté à de petites tâches particulières plutôt qu'aux grands ensembles, qui sont plutôt peints ou teints à la main.

Assembleurs

Cinq ébénistes ou menuisiers assemblent les armoires et les vanités. Parmi eux, deux sont considérés comme les plus chevronnés et sont consultés très fréquemment pour résoudre toutes les difficultés qui surgissent au fil des jours et des commandes. Bien qu'aucun des deux ne soit le contremaître de l'assemblage, ce sont les mentors de leurs trois collègues qui ne se privent pas d'interagir avec eux, et entre eux. Les deux mentors assurent aussi la formation des stagiaires qui viennent de façon périodique séjourner dans l'entreprise. C'est là une particularité de cette zone de travail puisque dans les zones des débiteurs, des sableurs et des peintres, ce sont les contremaîtres qui sont considérés comme les plus chevronnés dans leurs pratiques respectives et qui offrent la formation à ces stagiaires.

Conceptrices en marketing

Le service du marketing emploie trois conceptrices dont le travail est de mettre en valeur les produits fabriqués par l'entreprise dans la documentation qu'elle produit, les catalogues qu'elle distribue, les foires commerciales auxquelles elle participe et la publicité qu'elle fait auprès de sa clientèle effective ou potentielle. Pendant mon séjour, j'ai observé ces personnes à plusieurs reprises. J'ai noté d'innombrables interactions entre elles au quotidien, un travail collectif constant et, pour reprendre un terme de l'une d'elles, une grande « complicité » de tous les instants. Cette conceptrice est d'ailleurs d'avis que ce terme caractérise les relations entre les membres de l'entreprise dans son ensemble. Je ne sais pas si elles participent à des activités d'information mutuelle ou de formation dans leur domaine en dehors de l'entreprise.

Techniciennes en comptabilité

Deux techniciennes en comptabilité travaillent au service des finances sous la direction de la responsable du service. Ces deux techniciennes interagissent fréquemment entre elles à propos de leur travail et sont engagées dans un projet de normalisation de l'information qui leur est destiné. Ce projet est lié au projet de normalisation des communications que j'ai déjà évoqué, lequel est, à son tour, associé aux projets PVA et Magica. Ces deux techniciennes ne se contentent pas d'un travail collectif et d'un souci des meilleures pratiques pendant leurs heures de travail, elles participent à des réunions regroupant des collègues d'autres entreprises de la région de Laurier-Station ou de la région de Québec.

Distributeurs et vendeurs

Les distributeurs et vendeurs sont des travailleurs autonomes et non des employés de Cuisines Laurier. Ils sont répartis sur les principaux territoires de vente, soit les États-Unis, qui comptent pour 90 % des ventes de l'entreprise, la Grande-Bretagne, le Costa Rica, le Japon et le Canada. Certains distributeurs travaillent seuls et d'autres ont un certain nombre de vendeurs à leur service. En tant que travailleurs autonomes, ils ne peuvent former la dixième communauté de praticiens repérée chez Cuisines Laurier. Je signale néanmoins que, selon la directrice du service des ventes, ces distributeurs et vendeurs se rencontrent de façon périodique pour faire le point sur leurs activités, pour échanger de l'information visant à faciliter le travail de chacun. Ils font de même avec des homologues qui représentent d'autres entreprises de l'industrie des armoires de cuisine et des vanités de salle de bain²⁸⁶.

²⁸⁶ J'ai appris cela lors d'un entretien avec la directrice du service des ventes, le 2 octobre 2002. (Notes d'entretien, 2 octobre 2002.)

4.2.5.2 Caractéristiques communes des neuf communautés de praticiens repérées chez Cuisines Laurier

Dans chacune des neuf communautés de praticiens repérées chez Cuisines Laurier, le dénominateur commun des membres est la pratique à laquelle ils se livrent chez Cuisines Laurier, leur domaine d'activité pertinent au regard de la mission de l'entreprise. Bien que ce soit la direction qui embauche le personnel, chaque communauté a ses règles d'accès, ses règles d'accueil et ses règles d'exercice de la pratique en cause. Les règles d'accès varient d'une communauté à l'autre, mais le plus souvent elles sont une combinaison de formation scolaire et d'expérience de travail. En ce qui a trait à cette dernière, dans certains domaines, il peut arriver qu'une communauté de praticiens accepte un apprenti qui acquerra sur le tas sa première expérience. Par exemple, dans la zone de travail des assembleurs, lors de l'arrivée d'un apprenti, un des deux assembleurs chevronnés le guide dans son processus d'apprentissage jusqu'à ce qu'il fasse preuve d'une compétence satisfaisante dans l'accomplissement de ses tâches²⁸⁷. À mesure qu'il acquiert cette compétence, l'apprenti passe du statut de participant périphérique légitime à celui de participant à part entière à la communauté²⁸⁸. Les règles d'exercice tiennent à la fois du respect de certaines règles organisationnelles promulguées par la direction et de règles propres à la communauté. Celles-ci peuvent régir certains aspects de l'occupation de la zone de travail, par exemple en attribuant certains espaces, certaines machines ou certains outils de préférence à certains employés plutôt qu'à d'autres, en modulant le rythme de travail pour l'accélérer ou, au contraire, pour le ralentir au regard de la cadence souhaitée par la direction, en intégrant des « trucs du métier » qui ne coïncident pas avec les règles de l'art de la pratique ou avec les règles de la santé et de la sécurité du travail, et ainsi de suite.

Ce que j'ai exposé jusqu'à présent, en associant chaque fois les communautés de praticiens à des zones de travail et à des services, montre qu'il y a superposition de

²⁸⁷ J'ai observé cette situation le 14 novembre 2002 et l'assembleur chevronné m'a indiqué que cette façon de faire est habituelle dans sa zone de travail. (Notes d'observation, 14 novembre 2002.)

²⁸⁸ Lave et Wenger, 1991.

l'organigramme, de l'aménagement des bâtiments et des « territoires » occupés par les communautés de praticiens. En effet, celles-ci se retrouvent dans des zones de travail, à l'intérieur de services qui eux-mêmes appartiennent à l'une ou l'autre des deux régions de l'entreprise. Ainsi, chez Cuisines Laurier, il y a accord entre l'organisation formelle de l'entreprise et son aménagement physique, d'un côté, et l'inscription spatiale des communautés, de l'autre. Celle-ci est le miroir des autres. Cela indique que, d'une part, la direction pèse de façon indirecte et involontaire sur les possibilités d'émergence de communautés de praticiens au sein de l'organisation dont elle a la responsabilité et que, d'autre part, il reste suffisamment d'espace de liberté, de marge de manœuvre, de non-contrainte pour que celles-ci puissent effectivement émerger et persister. Il se peut que, dans certaines organisations, la direction soit consciente des retombées positives pour elle de la mise en place de communautés de praticiens. Ce n'est pas le cas chez Cuisines Laurier. Peu après mon séjour dans l'entreprise, à l'invitation de la direction, je suis allé exposer certains des constats que j'avais faits et, pendant cette rencontre, j'ai signalé l'existence de ce qui, à mes yeux, était des communautés de praticiens. Non seulement la direction ne connaissait pas le concept, mais après avoir exposé brièvement sa signification et fait état de leur existence dans l'entreprise, ils m'ont exprimé leur surprise, leur grande surprise même. En même temps, ils étaient ravis d'apprendre qu'il ne s'agissait pas d'une fronde qui minait l'entreprise mais, au contraire, d'un phénomène qui contribuait à sa réussite. En quoi y contribue-t-elle? C'est ce que j'aborde dans le point qui suit.

4.2.5.3 Compétence communautaire

Par définition, une communauté de praticiens élève la compétence de ses membres. Les interactions qui constituent la communauté portent sur différents aspects de la pratique, sur les façons de surmonter des difficultés typiques ou, au contraire, exceptionnelles. L'apprentissage guidé par des mentors et l'obligation implicite de faire preuve de compétence pour demeurer membre sont autant d'éléments qui favorisent la compétence, la capacité de réussir dans la pratique.

Vue sous cet angle, la communauté de praticiens est l'incarnation d'une forme de compétence collective²⁸⁹.

Cette compétence se manifeste de différentes façons. Elle se manifeste d'abord à l'intérieur de la communauté, entre ses membres, qui gagnent en compétence à force de fréquenter la communauté et d'y contribuer. Elle se manifeste ensuite entre les communautés qui se retrouvent dans une même organisation. Chez Cuisines Laurier, nous le savons, des membres de communautés de praticiens participent en même temps à des comités, à des équipes de travail et à des projets structurants. Dans ces dispositifs de gestion auxquels ils participent en tant qu'employés de telle ou telle zone de travail ou de tel ou tel service et non en tant que membres d'une communauté de praticiens, ils sont meilleurs qu'ils ne seraient s'ils n'étaient pas en même temps membres d'une de ces communautés. Ainsi, en participant à une communauté qui ne relève pas de la direction de l'entreprise, ils élèvent le niveau de performance des dispositifs de gestion mis en place par la direction de l'entreprise.

Pour clore cette sous-section, comme je l'ai fait auparavant à propos d'interactions types pour surmonter une difficulté ou pour travailler en comité, je propose dans la figure 15, ci-dessous, un troisième diagramme logique, cette fois pour schématiser des interactions types dans une communauté de praticiens où se crée une compétence communautaire qui s'enrichit au fil des difficultés à résoudre et du raffinement des pratiques qui accompagnent leur résolution.

²⁸⁹ Dupuis, 2001.

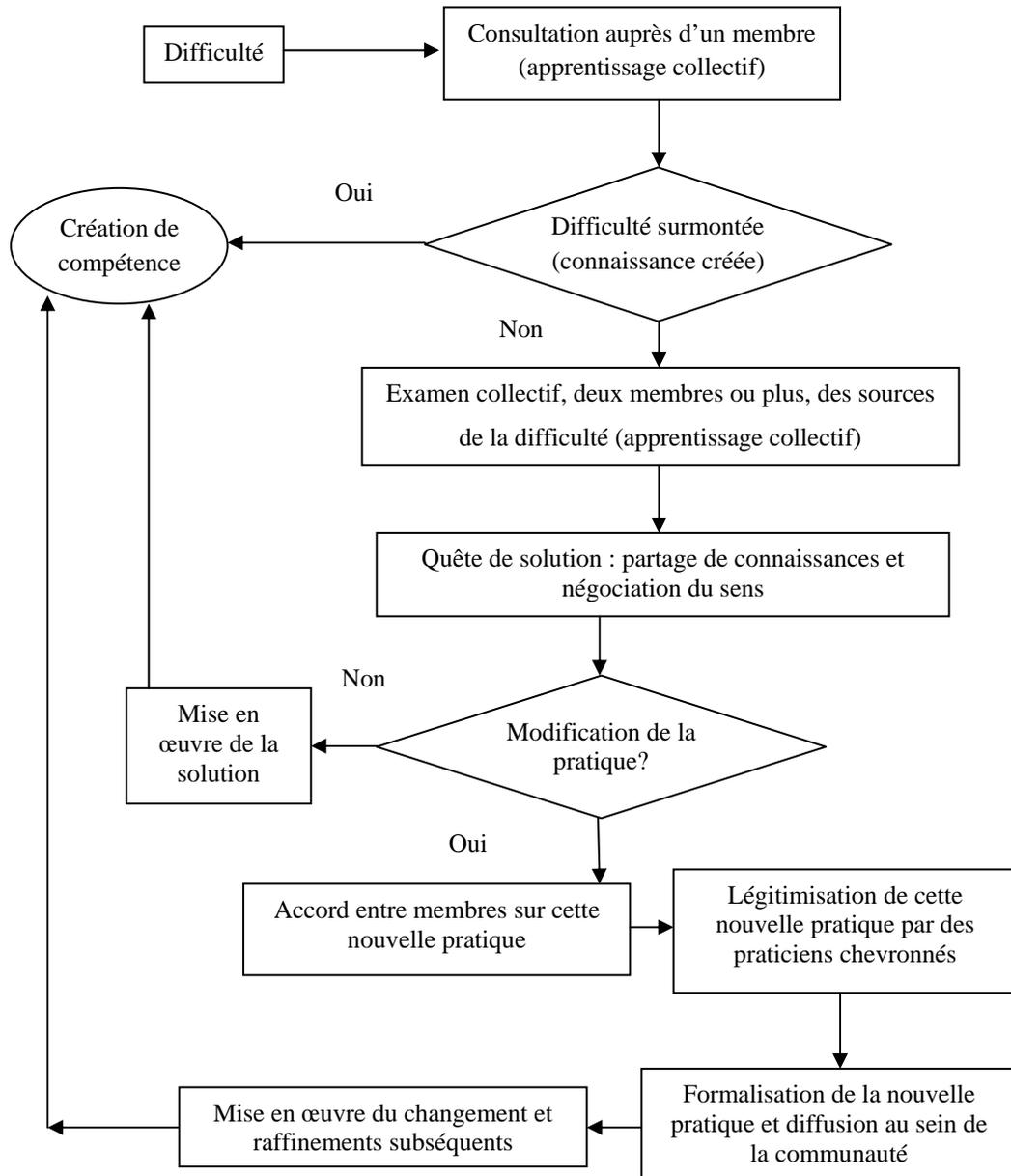


Figure 15 – Schéma du développement de la compétence communautaire

4.2.5.4 Limites et risque

Si utiles soient-elles, les communautés de praticiens ne peuvent pas tout faire et comportent des limites qu'il faut reconnaître et que viennent combler, en partie à tout le moins, les dispositifs de gestion mis en place par la direction. Les communautés peuvent raffiner nombre de pratiques qui relèvent d'elles, elles peuvent surmonter les difficultés qui ponctuent ces pratiques, mais elles ne sont pas conçues pour composer avec les autres dimensions d'une organisation. Chez

Cuisines Laurier, c'est alors qu'entrent en jeu certains des dispositifs de gestion traditionnels ou non traditionnels que j'ai évoqués à plusieurs reprises dans le présent chapitre, en particulier les comités, qu'ils soient permanents ou *ad hoc*. En effet, comme nous le savons, ces comités réunissent des représentants de divers services ou zones de travail dans le but de résoudre des questions qui les concernent tous. Ainsi, les comités sont complémentaires des communautés de praticiens, et vice versa. Ensemble, communautés et comités offrent à l'entreprise le meilleur des deux mondes, leurs lacunes respectives étant comblés grâce à cette combinaison.

Je terminerai en signalant la contrepartie de ce que je viens de mentionner. Si les communautés de praticiens occupaient tout l'espace organisationnel, ou presque, faute de compensation de leur « monopratique » par le travail « multipratique » des comités le risque de transformation de chaque communauté en autant de silos serait présent. À la lumière de mon étude, il semble que l'action combinée des communautés de praticiens et des comités soit plus favorable à Cuisines Laurier que la seule action des premières ou des seconds. Cela signifie que la direction ne parvient pas seule à mettre en place les conditions les plus favorables pour atteindre ses objectifs et que des initiatives prises à la base et indépendamment d'elle y contribuent. C'est alors une manifestation surprenante et intéressante de l'ambivalence de cette entreprise, dont le succès dépend en partie de cette ambivalence.

4.2.6 Conclusion du chapitre 4

Selon le titre du chapitre, l'ambivalence caractérise la direction, la gestion et l'organisation de Cuisines Laurier. J'ai tenté de le montrer en m'attardant au caractère à la fois traditionnel et non traditionnel de ces trois composantes majeures de l'entreprise et en soutenant qu'une étonnante combinaison de ces attributs antagonistes élève la capacité de réussite de l'entreprise, élève sa compétence organisationnelle plutôt qu'elle ne l'abaisse.

En présentant le volet traditionnel, je me suis attardé au conseil des actionnaires, au PDG, à l'organisation telle que représentée par l'organigramme et aux réunions de travail, qui sont une manifestation de direction et de gestion traditionnelles. J'ai fait valoir que le PDG est de loin la figure dominante de l'entreprise et que, tout en devant s'éloigner du contrôle des tâches quotidiennes, il conserve une emprise déterminante sur la mission de l'entreprise, son orientation générale, son organisation et ses opérations. J'ai signalé aussi que l'organisation divisée en services correspondant à ce que l'on appelle communément les fonctions de l'entreprise s'accorde bien avec une direction de type traditionnel. Enfin, les réunions de travail sont l'incarnation même de la communication unidirectionnelle de la direction de l'entreprise vers le personnel. Au terme de cette section, le lecteur peut de façon légitime se dire que Cuisines Laurier est une organisation dirigée, gérée et organisée de façon traditionnelle, comme des milliers d'autres.

La deuxième section vise à faire perdre cette impression légitime, mais simplificatrice. J'ai indiqué que le PDG dirige, sans concession, et qu'il s'efforce de maîtriser les aspects clés de l'entreprise comme sa mission, son orientation, son organisation, ses opérations et ses résultats. Or, pour y arriver, en plus de la mise en place des dispositifs de gestion traditionnels rappelés ci-dessus, il impose un principe cardinal, l'interaction directe, et trois autres dispositifs de gestion, non traditionnels cette fois, les comités, permanents ou *ad hoc*, les équipes de travail et les projets structurants, destinés à incarner le principe cardinal mis de l'avant. De façon paradoxale, le PDG impose son désir de mobilisation, d'engagement et d'interventions des membres de l'entreprise dans les décisions qui affectent le déroulement de ses activités.

La conjugaison des aspects traditionnels et non traditionnels de la direction, de la gestion et de l'organisation de Cuisines Laurier étonne dans la mesure où elle échappe aux cas de figure simplificateurs. De plus, on peut penser que cette combinaison ne peut être gagnante et n'entraîner que confusion et résultats décevants. Selon mes observations, ce n'est pas le cas chez Cuisines Laurier.

Dernière pièce des éléments organisationnels contribuant à la réussite de cette entreprise, les communautés de praticiens. Celles-ci, au nombre de 10 selon mes observations, ne tirent pas leur origine de la direction de l'entreprise. Au contraire, elles émergent des employés eux-mêmes qui, se regroupant par domaine d'activité et zone de travail, interagissent entre eux pour élever leur compétence communautaire et pour privilégier ce qui leur paraît être les meilleures pratiques. C'est ainsi que la compétence communautaire qu'induisent les communautés de praticiens contribue à la compétence organisationnelle de l'entreprise. Ces communautés de praticiens incarnent à leur manière, et à leur tour, le principe cardinal de l'interaction directe, mais d'une façon à laquelle, selon son propre aveu, le PDG n'a jamais songé. Heureuse surprise pour lui dans la mesure où il y a de nouveau conjugaison, cette fois des dispositifs qu'il a mis en place et des communautés qu'ont créées les employés de leur propre initiative.

Si ce qui précède est exact, les projets structurants doivent bénéficier non seulement des autres dispositifs de gestion, mais aussi de l'existence des communautés de praticiens et de la plus-value qui s'en dégage. Un examen plus détaillé de ces projets structurants permettra d'examiner cette possibilité et, plus globalement, de mettre à l'épreuve les constats qui ponctuent le présent chapitre. Je consacrerai le prochain chapitre aux deux projets structurants dont la mise en œuvre était en cours pendant mon séjour. Alors nous verrons de plus près si les dispositifs de gestion privilégiés par la direction et les communautés de praticiens créées par les employés contribuent ensemble, comme je le soutiens, à la compétence organisationnelle de Cuisines Laurier.

Chapitre 5

Deux projets structurants

Introduction

Comme je l'ai évoqué dans la sous-section 4.2.4 du chapitre précédent, les projets structurants mis en œuvre par la direction représentent un type de dispositif de gestion dont les particularités sont d'occuper un espace-temps plus étendu que celui des projets de moindre envergure sur le plan organisationnel, d'intégrer les autres dispositifs de gestion que privilégie la direction, d'affecter l'entreprise dans son ensemble et de mobiliser tous les membres ainsi qu'une part importante des ressources financières et matérielles mises à la disposition du développement de l'entreprise. Enfin, selon les conclusions que je tire de la sous-section 4.2.5, les projets structurants profitent aussi de la présence dans l'entreprise de communautés de praticiens, bien que celles-ci ne fassent pas partie des dispositifs de gestion, la direction ne soupçonnant même pas l'existence de ces communautés avant que je ne le leur signale, en avril 2003, peu après mon séjour dans l'entreprise²⁹⁰.

Les deux projets structurants abordés dans le présent chapitre sont, selon l'ordre de leur création, le projet de production à valeur ajoutée, appelé projet PVA, auquel je consacrerai les deux premières sections, et le projet de mise en place d'un système intégré de gestion, appelé projet Magica, que j'aborderai dans la troisième section. Dans chacune de ces sections, je traiterai en succession du caractère insatisfaisant de la situation que vise à transformer le projet, des objectifs poursuivis, de la mise en œuvre du projet et de son caractère structurant.

5.1 Projet de production à valeur ajoutée (PVA)

En 2002, après les interactions directes entre les membres de l'entreprise, la production à valeur ajoutée est le principe directeur le plus important chez

²⁹⁰ Le 15 avril 2003, deux semaines après la fin de mon séjour chez Cuisines Laurier, je suis retourné là-bas faire un exposé sur mon séjour devant le comité de gestion.

Cuisines Laurier²⁹¹. La direction vise à l'intégrer dans toutes les activités, qu'elles soient de production ou de soutien à la production, afin d'améliorer la rentabilité de l'entreprise et de faire progresser sa position concurrentielle de l'entreprise dans le marché des cuisines de haut de gamme faites sur mesure, un marché hautement compétitif dans les trois régions du monde où l'on retrouve la majorité des pays les plus développés, soit l'Amérique du Nord, l'Europe et le Japon. Trois autres principes dérivent de la production à valeur ajoutée, soit la qualité totale, l'innovation et l'amélioration continue, et ils guident la direction, qui l'affiche sans équivoque dans le site de l'entreprise²⁹². Voyons de plus près le projet structurant qui incarne le mieux l'engagement de la direction sur ces plans.

5.1.1 Antécédents

Le projet PVA trouve sa source dans cette année de grandes décisions que fut 1996²⁹³, alors que le PDG et son équipe de direction choisissent de transformer l'entreprise achetée six ans plus tôt afin de rétablir sa rentabilité et de la positionner mieux dans son marché. Cette année-là, à la suggestion de la Banque de développement du Canada, la direction retient les services d'une nouvelle société d'experts-conseils, ProMainTech, créée la même année. Après examen de la situation, les experts-conseils de cette firme recommandent une révision complète du processus de production de manière à l'axer sur la qualité totale, sur l'innovation, sur l'amélioration continue et sur la satisfaction des clients. La direction comprend bien ce message et réfléchit à la meilleure façon de le mettre en œuvre tout en composant avec ses autres obligations.

Au début de l'an 2000, voilà déjà près de quatre ans que, en collaboration avec les experts-conseils de ProMainTech, la direction de Cuisines Laurier tente de mettre en œuvre les principes associés à la qualité totale. Grâce à cette expérience, les dirigeants et les employés se sont convaincus des bénéfices du travail collectif et

²⁹¹ Je fais ce constat peu après mon arrivée chez Cuisines Laurier et tout ce que j'ai observé durant mon séjour l'a confirmé.

²⁹² Voir <http://www.cuisineslaurier.com/?chx=1qualitetot> (Consulté le 29 mai 2008.)

²⁹³ Voir la sous-section 3.2.1, dans le chapitre 3.

du zéro défaut. Cette année-là, jugeant avoir rétabli suffisamment la situation financière de l'entreprise pour pouvoir intensifier ses efforts, la direction désire mettre en œuvre, service après service, la méthode *Kaizen*²⁹⁴ qui vise elle aussi l'amélioration continue de toutes les activités et l'élimination systématique du gaspillage²⁹⁵. L'idée clé de cette méthode est la « valeur ajoutée ». Pour comprendre cette idée, il faut poser que deux types d'activité interviennent dans la réalisation d'un produit ou d'un service. Le premier type a un impact direct et favorable sur la transformation de la matière première en produit fini ou sur la prestation du service; il y introduit de la valeur ajoutée. Le second est celui qui, au contraire, n'a pas cet impact favorable et qui n'introduit aucune valeur ajoutée dans le produit ou le service. Dans ce cas, il est possible de l'éliminer ou du moins de le réduire sans affecter de façon négative le produit ou le service destiné au client. Certains spécialistes de ces questions estiment que, dans les entreprises conventionnelles, jusqu'à 95 % des activités ne comportent aucune valeur ajoutée²⁹⁶.

Pour illustrer une situation que la direction désirait corriger grâce à la méthode *Kaizen*, prenons la qualité non satisfaisante du travail accompli dans l'atelier de coloration lors de mon premier séjour, en mars 2002. À cette époque, je le rappelle, selon la direction, les éléments non satisfaisants susceptibles d'engendrer des rejets et des pertes sont nombreux :

- la sélection inadéquate du fusil à coloration;
- le manque d'espace dans la chambre de coloration lors des traitements de coloration;

²⁹⁴ Selon Blondel (1997), *Kaizen* est un terme japonais formé du préfixe *kai*, signifiant étudier, et du suffixe *zen*, signifiant améliorer. La méthode *Kaizen* implique une équipe composée de compétences multiples qui est sans cesse à la recherche d'améliorations dans les opérations, selon une unité de temps déterminée. La méthode *Kaizen* vise le rendement maximal possible à court terme et exige de réviser les processus de façon continue en recourant à la collaboration de celles et de ceux qui en sont les maîtres d'œuvre. Pour plus de détails sur la méthode *Kaizen*, voir l'annexe 3.

²⁹⁵ Le terme « gaspillage » désigne toute activité qui n'apporte pas de valeur ajoutée à un produit ou à un service.

²⁹⁶ Brown *et al.*, 1988; Imai, 1997; Taylor et Brunt, 2001.

- le manque d'homogénéité de la teinte entre les pièces d'une même commande;
- les défauts causés par un rangement inadéquat des pièces sur les chariots lors des étapes du séchage;
- l'espace insuffisant pour le déplacement des chariots;
- la détérioration des pièces pendant leur transport de l'atelier de coloration à la zone d'expédition.

Cette situation particulière n'est qu'un cas de figure parmi d'autres de la préoccupation plus générale de la direction en ce qui a trait à l'amélioration de la qualité des produits. Cependant, en mars 2002, tout n'est pas aussi insatisfaisant puisque nombre d'activités ont fait l'objet de transformations comme nous le verrons dans la sous-section consacrée à la mise en œuvre du projet. Précisons d'abord ses objectifs.

5.1.2 Objectifs

Se soucier du bien-être des employés²⁹⁷, favoriser les interactions directes et le travail bien fait, satisfaire les clients, viser la qualité totale, l'innovation et l'amélioration continue, simplifier les processus, voilà autant d'énoncés assimilables à des vœux pieux, à moins de pouvoir les traduire en objectifs, donc en cibles mesurables ou à tout le moins évaluables. Bref, il s'agit de rendre ce qui précède opératoire. Voici la liste des choix faits par la direction de Cuisines Laurier²⁹⁸ :

- assurer mieux la continuité des flux de fabrication et de gestion en éliminant les goulots d'étranglement;
- élever la qualité générale des produits;

²⁹⁷ Une autre façon d'exprimer l'importance accordée au « facteur humain ».

²⁹⁸ On m'a transmis cette liste lors de la visite d'un des experts-conseils de chez ProMainTech, le 24 octobre 2002. Ce jour-là, le comité de gestion s'est réuni avec cet expert pour discuter des projets en cours de réalisation, du travail du comité de gestion en tant que premier responsable des changements à apporter aux opérations de l'entreprise et en tant que promoteur du projet PVA. Au cours de cette réunion, les participants ont traité aussi de la création d'un nouveau comité PVA *ad hoc* chez PMÉ, tout juste créé. Pour des motifs que j'exposerai alors, je traiterai de ce projet un peu plus loin, dans la section 5.2.

- réduire les coûts engendrés par leur qualité insatisfaisante;
- mettre en place un contrôle de la qualité plus efficace;
- élever la productivité;
- se doter d'un tableau de bord permettant de faire le monitoring par processus et par service;
- élever l'efficacité des communications internes;
- désengorger l'emploi du temps des dirigeants, trop engagés dans les opérations quotidiennes au détriment du caractère stratégique de leurs activités.

La liste est ambitieuse. Voyons comment la direction de Cuisines Laurier s'y prend pour atteindre ses objectifs.

5.1.3 Mise en œuvre

Comme je l'ai signalé dans les sections 4.2.2, 4.2.3 et 4.2.4, la mise en œuvre du projet PVA est l'affaire de la direction, qui compose le comité de gestion, du comité PVA permanent créé un peu plus tard pour coordonner la révision des processus et les transformations qui s'ensuivent, des différents comités PVA *ad hoc* ainsi que des équipes de travail. Le projet mobilise donc les différents dispositifs de gestion mis en place par la direction de l'entreprise. De façon implicite, par leur participation à ces dispositifs, il mobilise aussi les communautés de praticiens que l'on retrouve dans différentes zones de travail. Le comité PVA permanent coordonne la mise en œuvre du projet; toutefois, le comité de gestion se réserve le choix de procéder ou non aux changements proposés par le comité PVA permanent. En effet, il conserve la maîtrise de l'injection de ressources ou du déplacement de ressources d'un service à l'autre, ou encore la création de nouveaux services, voire d'une seconde entreprise comme le montre la création de PMÉ. En outre, pour faciliter la concertation entre le comité de gestion et les différents comités PVA *ad hoc*, on retrouve dans chacun de ces comités un membre du comité de gestion habilité par ce dernier à prendre certaines décisions

quant à l'allocation des ressources d'allocation ou d'autorité, et ce, afin de ne pas ralentir le travail de ces comités.

Les membres du comité PVA permanent se réunissent aux deux semaines. Dans ces rencontres, ils font le point sur les projets en cours. Il y a au moins un membre du comité de gestion dans chacun des comités PVA *ad hoc*, que plus de la moitié des membres du comité de gestion sont en même temps membres du comité PVA permanent et que les autres membres du comité de gestion qui dirigent aussi un comité PVA *ad hoc* participent de façon intermittente au comité PVA permanent. Chaque responsable d'un comité PVA *ad hoc* rend compte de l'évolution du comité dont il a la responsabilité; le comité permanent est alors en mesure de coordonner le travail et de mobiliser les ressources requises, le tout en concertation avec le comité de gestion.

Comme je l'ai mentionné en début de sous-section, le choix des projets PVA particuliers faisant partie du projet PVA général relève du comité de gestion. Pour ce faire, celui-ci prend appui sur le plan stratégique de l'entreprise, un plan que le comité met à jour chaque année avant de le soumettre au conseil des actionnaires²⁹⁹. Cependant, une situation exceptionnelle peut se produire et, aux yeux des membres du comité de gestion, exiger une action immédiate. Dans ce cas, il peut décider de créer un comité PVA *ad hoc* additionnel afin de composer avec cette situation inattendue. Voici un exemple qui s'est produit durant mon second séjour dans l'entreprise³⁰⁰. Lors de sa réunion ordinaire du 29 octobre 2002, le comité PVA permanent crée un comité PVA *ad hoc* dont le mandat d'une durée de trois semaines, du 4 au 22 novembre, est de concevoir des détrompeurs et de les mettre en place dans la zone d'assemblage des armoires et des vanités³⁰¹.

²⁹⁹ En effet, comme je l'ai indiqué au point 4.1.1, le comité de gestion élabore ce plan et le soumet chaque été au conseil des actionnaires, qui décide de sa mise en œuvre. L'adjoint au PDG m'a informé de cette procédure au début de la première semaine du décembre 2002 et le PDG me l'a répétée quelques jours plus tard. (Notes d'entretien, 10 décembre 2002; journal de bord, 12 décembre 2002.)

³⁰⁰ Pendant ma deuxième semaine de séjour chez Cuisines Laurier, le 10 octobre 2002, au terme d'une réunion avec les membres du service de marketing, j'ai demandé à la directrice du service de me donner des précisions sur les choix de modèle de porte. C'est alors qu'elle m'a raconté l'épisode évoqué ci-dessus. (Notes d'entretien, 10 octobre 2002.)

³⁰¹ Un détrompeur est un outil ou une procédure qui permet d'éviter les erreurs ou les fausses manœuvres.

dans le but manifeste de réduire le taux d'erreurs³⁰². Le responsable du comité *ad hoc* est le directeur du service du contrôle de la qualité et les membres sont le directeur du service de la production, responsable de l'assemblage, les contremaîtres du débitage et de l'assemblage, les deux chefs d'équipe de la production et l'ébéniste affecté à la zone « spécial 2 »³⁰³. Le projet consiste à mettre en place au moindre coût dans les opérations qui engendrent le plus grand nombre d'erreurs autant de détrompeurs que cela est possible, à réduire le nombre des erreurs les plus coûteuses et, ultimement, à augmenter le niveau de confiance qu'entretient la clientèle envers les produits de Cuisines Laurier. Le comité PVA *ad hoc* dispose d'un budget de 5000 \$ pour réaliser son mandat. Parmi les résultats obtenus, on trouve une liste de vérification finale des caissons et des tiroirs, ce qui ajoute une opération aux assembleurs³⁰⁴.

Qui désigne les membres d'un comité PVA *ad hoc*? Ce sont les membres du comité de gestion et du comité PVA permanent³⁰⁵. Le choix est parfois difficile, parfois facile. La sélection des participants dépend du lien entre le niveau de compétence qui leur est reconnu et le processus à examiner. D'habitude, le directeur du service le plus concerné par le mandat du comité propose des membres de ce service et chacun des « sélectionneurs » donne son accord ou fait connaître ses objections. Lorsqu'une proposition est rejetée, les « objecteurs » sont invités à faire une contre-proposition. À la sélection retenue s'ajoute le membre du comité de gestion choisi pour diriger le comité et assurer la liaison avec le comité de gestion.

³⁰² Le comité PVA permanent prévoyait faire la même chose pour la livraison une fois le mandat du comité *ad hoc* terminé, en modifiant la composition de ce comité.

³⁰³ Comme je le précise dans une note de bas de page de la sous-section 3.2.2, « le 'spécial 2' est une zone qui jouxte l'entrepôt et dans laquelle on corrige les défauts engendrés par l'assemblage, comme la fermeture inadéquate de portes ou de tiroirs. »

³⁰⁴ Je ne connais pas le taux de diminution des erreurs ou des fausses manœuvres une fois les détrompeurs mis en place.

³⁰⁵ J'ai tiré les matériaux relatifs à la composition des comités *ad hoc* de notes que j'ai consignées dans mon journal de bord depuis octobre 2002 jusqu'à janvier 2003, chaque vendredi, alors que je faisais le point sur certains éléments de la semaine.

Pour décider de la composition des équipes de travail la démarche est similaire, mais dans ces cas le directeur du service en cause a droit de *veto*. Pendant mon second séjour, une seule fois un directeur de service s'est objecté à une proposition en alléguant que la personne proposée avait déjà un lourd mandat à accomplir et que sa disponibilité serait insuffisante; puis il a proposé une autre personne qui a été agréée³⁰⁶.

Comment travaille un comité PVA *ad hoc* à qui le comité PVA permanent confie l'examen d'un processus particulier? Dirigés par un membre du comité de gestion, les membres du comité PVA *ad hoc* commencent par recenser de façon systématique les différentes étapes du processus sous étude, leur enchaînement ainsi que la destination de ce qui résulte du travail accompli au terme de chacune des étapes. Ensuite, ils examinent les possibilités d'amélioration des différentes facettes de ce processus, comme l'aménagement physique de la zone de travail en cause, la disposition des ressources matérielles et leur utilisation, la répartition du personnel, la coordination des opérations et leur vitesse, pour ne nommer qu'elles. Au terme de son examen, le comité propose des modifications susceptibles de réduire le gaspillage ou d'augmenter la valeur ajoutée, par exemple en réduisant la durée de fabrication et ses coûts ou en raffinant les produits offerts à la clientèle. En général, cette démarche conduit à des propositions de changement dans les routines au profit d'autres jugées plus efficaces et plus efficientes que les précédentes, ou porteuses d'innovations. Il revient ensuite au comité PVA permanent d'étudier les propositions, de faire des recommandations et de les soumettre au comité de gestion. Selon mes observations, la fréquence des séances de travail des comités PVA *ad hoc* est hebdomadaire lors du premier mois, puis, selon le degré d'avancement de leurs travaux, elles ont lieu ensuite aux deux ou trois semaines, jusqu'à leur terme. La durée des comités PVA *ad hoc* est variable,

³⁰⁶ Notes d'observation, 11 novembre 2002.

surtout celle des comités explorant des questions nouvelles ou concernant plus d'un service³⁰⁷.

Les premiers projets réalisés avec la méthode *Kaizen* sont l'amélioration de la finition des meubles, au début de l'année 2000, et l'amélioration du traitement de la commande, en septembre 2001. L'année 2001 est importante parce que démarre alors le projet Magica, dont il sera de nouveau question dans la sous-section 5.3. Avant mon arrivée chez Cuisines Laurier, en octobre 2002, en sus de l'amélioration de la finition des meubles et du traitement de la commande, la ligne d'assemblage et l'atelier de coloration ont aussi fait l'objet d'une révision et de transformations. À mon arrivée, le traitement de la commande est de nouveau sous étude³⁰⁸, tout comme le service après vente.

En 2002, forts de ses premiers succès, la direction désire intensifier la mise en œuvre du projet PVA. En collaboration avec ProMainTech, elle décide d'offrir une formation à la majorité des membres du personnel afin de les familiariser davantage avec cette méthode. À la fin janvier 2003, deux mois avant mon départ, 120 dirigeants ou employés, soit environ 73 % des membres de l'entreprise³⁰⁹, ont participé aux ateliers sur la production à valeur ajoutée (PVA).

5.1.4 Caractère structurant du projet PVA

Par son envergure spatiotemporelle plus grande que les autres activités de Cuisines Laurier, par sa réalisation étape par étape et service par service, sans exclure pour autant des interventions *ad hoc* comme saisir une occasion inattendue³¹⁰, par son caractère à la fois collectif et unitaire, par son intégration des différents dispositifs

³⁰⁷ J'ai tiré les matériaux relatifs à la méthode de travail d'un comité PVA *ad hoc* de notes que j'ai consignées dans mon journal de bord en octobre et novembre 2002, chaque vendredi, alors que je faisais le point sur certains éléments de la semaine. (Journal de bord, octobre et novembre 2002.)

³⁰⁸ Je rappelle de nouveau que, en 2001, la saisie et le traitement de la commande font l'objet d'une révision et de transformations; toutefois, c'est sans compter la mise en œuvre du projet Magica qui entraîne des modifications additionnelles dans les protocoles qui régissent ces activités, comme nous le verrons dans la section 5.3.

³⁰⁹ J'ai pu faire ce calcul grâce aux indications contenues dans une liste du personnel à laquelle j'ai eu accès le 31 janvier 2003.

³¹⁰ Par exemple, la « grosse commande » de cuisines destinées à une tour d'habitation, et peut-être à deux autres tours semblables ensuite.

de gestion et par la place qu'y occupent *de facto* les communautés de praticiens, le projet PVA affecte les propriétés structurelles de l'entreprise, transforme en partie ses routines et chacun des agents qui y travaillent. Il favorise le travail collectif et la réticulation des membres de l'entreprise. Il privilégie les interactions directes, un principe directeur dans cette entreprise, et l'obligation de résultats, une condition nécessaire, bien qu'insuffisante, de sa profitabilité. En n'hésitant pas à prendre appui sur des experts-conseils rattachés à une autre firme, en privilégiant le travail en comité, la direction de Cuisines Laurier mise sur les interactions directes entre les dirigeants, les contremaîtres et les autres employés en vue de surmonter les difficultés qui ponctuent les opérations au quotidien. Le projet PVA conjugue ainsi les traits traditionnels et non traditionnels de cette entreprise. Il favorise aussi la propagation des valeurs, des objectifs et de la vision d'ensemble que privilégie la direction. Enfin, il donne leur place à de nouvelles expériences collectives de travail et il facilite l'apprentissage collectif ainsi que la production et la diffusion des connaissances pertinentes au regard de la mission de l'entreprise, augmentant du même coup sa probabilité de réussite et son degré de réussite³¹¹. En exigeant la collaboration entre les agents, entre les zones de travail, entre les services et entre les régions de l'entreprise, le projet PVA lutte contre le travail en silos, jugé moins productif et moins profitable pour l'entreprise.

Pour l'agent envisagé sur le plan individuel, le projet PVA est exigeant puisque sa participation à ce projet ne remplace pas ses tâches quotidiennes; au contraire, elle s'ajoute à ces dernières. Tout au long de sa participation au projet PVA, il doit exploiter au mieux sa compétence puisque c'est elle qui justifie sa participation, que ce soit dans des équipes de travail, entre collègues du même domaine, ou dans des comités regroupant des représentants de différents domaines. Dans ces comités, il doit s'ouvrir à la compétence des autres collègues et raffiner sa capacité de composer avec eux. Selon les agents que j'ai rencontrés, leur participation au

³¹¹ Drejer, 2000; Gherardi et Nicolini, 2001.

projet PVA, qu'ils jugent difficile parfois, est gratifiante³¹², notamment parce qu'ils ont la conviction qu'ils contribuent à la mission de l'entreprise et qu'ils peuvent préciser comment ils y parviennent. Ils valorisent leur participation à la résolution de situations jugées problématiques pour l'entreprise et l'enrichissement de leur pratique à mesure qu'ils surmontent les difficultés³¹³.

Le projet PVA participe à la structuration de Cuisines Laurier, cela est un truisme d'un point de vue structurationniste. Il a cependant ceci de particulier qu'il favorise la transformation des propriétés structurelles de l'entreprise. En effet, la révision des processus qu'il exige équivaut à la mise en œuvre d'un dispositif de réflexivité organisationnelle, et les propositions qui s'ensuivent à la régulation réflexive de Cuisines Laurier. J'y reviendrai dans la section 5.4, consacrée à la compétence organisationnelle.

Je consacre la section qui suit à l'examen d'un des projets PVA particuliers, le projet PVA chez PMÉ, dont l'usine se trouve à Dosquet. Je préciserai d'abord les motifs qui justifient que j'en traite dans une section particulière plutôt que dans celle qui se termine; puis je présenterai ce projet particulier.

5.2 Projet PVA Portes et Moulures Élégance (PMÉ)

Pourquoi accorder une section particulière au projet PVA PMÉ alors que j'ai présenté le projet PVA général dans la section précédente³¹⁴? Deux motifs justifient ce choix. Premièrement, PMÉ est une entreprise nouvelle, créée dans le but premier de fabriquer les portes et moulures dont Cuisines Laurier a besoin, sans exclure la possibilité d'en produire aussi pour d'autres fabricants d'armoires

³¹² À plusieurs reprises pendant mon séjour, j'ai rencontré des agents dont le domaine de compétence et le niveau hiérarchique variaient de l'un à l'autre. À chacun j'ai demandé ce qu'il pensait de son emploi chez Cuisines Laurier. Plus de 95 % d'entre eux m'ont répondu que leur expérience dans cette entreprise était plus valorisante et plus enrichissante qu'ailleurs et, dans tous les cas, ils avaient été à l'emploi d'autres entreprises.

³¹³ J'ai tiré ces matériaux de conversations à la cafétéria lors du repas du midi. J'ai eu des entretiens avec 14 personnes sur ce thème. (Journal de bord et notes d'observation, 5, 8 et 14 novembre 2002; 18 décembre 2002; 15 janvier 2003.)

³¹⁴ Le projet PVA PMÉ a commencé après le projet PVA Magica que je présenterai dans la section 5.3. Je n'en traite pas selon la chronologie de leur création parce que, le projet PMÉ étant un projet PVA particulier, j'ai préféré que sa présentation suive immédiatement celle du projet PVA général.

ou de vanités. Mettre en œuvre la méthode *Kaizen* dans une entreprise qui démarre diffère probablement de sa mise en œuvre dans une entreprise qui date de plus d'une décennie. Deuxièmement, et plus déterminant encore, le projet PVA PMÉ ayant démarré peu après mon arrivée chez Cuisines Laurier, le 30 septembre 2002, j'ai pu observer le déroulement de ce projet depuis son commencement et tout au long de mon séjour; ainsi, je peux en témoigner *de visu* tandis qu'il m'a fallu reconstituer les précédents à partir d'entretiens avec des dirigeants et employés de l'entreprise.

5.2.1 Antécédents

Dans cette sous-section, je rappellerai d'abord les motifs qui ont justifié la direction de Cuisines Laurier de créer PMÉ avant d'aborder les antécédents du projet PVA PMÉ, que je distingue de la création de PMÉ en dépit de leur synchronie quasi parfaite. Dans la sous-section 3.2.3.3, je signale que la direction de Cuisines Laurier est préoccupée par la qualité inégale de la production des portes et moulures fabriquées par des sous-traitants, par leur prix jugé trop élevé et par leur livraison, souvent erratique. Désirant maîtriser toute la fabrication de ces éléments cruciaux pour les armoires et vanités, et misant sur le savoir accumulé par Cuisines Laurier en cette matière, la direction décide de créer sa propre usine de fabrication de portes et de moulures à partir de l'expérience déjà acquise et en rapatriant les commandes jusqu'alors attribuées aux sous-traitants³¹⁵.

La direction crée l'entreprise, achète un bâtiment à Dosquet, y transfère le personnel qui, jusqu'alors, produit des portes et des moulures à Laurier-Station, transfère aussi leurs machines et embauche de nouveaux employés pour appuyer le personnel transféré et rendre possible l'augmentation de la production. Pour éviter d'interrompre cette dernière, elle reproduit dans la nouvelle usine l'aménagement qui servait à la production des portes et des moulures à Laurier-Station. PMÉ ouvre ses portes le 4 octobre 2002.

³¹⁵ J'ai appris cela pendant mon premier séjour, en mars 2002, et lors de mes premières réunions avec les membres de la direction. (Notes d'entretien, 1, 2 et 4 octobre 2002.)

D'entrée de jeu, la direction souhaite qu'elle atteigne le point mort vers la fin de sa première année de production, ce point mort se situant autour de 2500 portes par semaine³¹⁶. Dès les premières semaines, les rapports hebdomadaires de production déçoivent. Celle-ci ne dépasse pas les 1500 portes par semaine, un nombre qui se situe bien en deçà du point mort. Dès la fin octobre, après le quatrième rapport hebdomadaire de production, le PDG, le comité de gestion et le conseil des actionnaires réagissent. Désireuse de ne pas engendrer des pertes susceptibles de nuire à la situation financière générale de Cuisines Laurier et tenant compte de son expérience de plus de dix ans dans la fabrication de portes d'armoire de cuisine ainsi que de la capacité de production mise en place chez PMÉ, la direction de Cuisines Laurier décide d'intervenir immédiatement afin de trouver une façon d'augmenter la production plus rapidement et de pouvoir saisir cette occasion d'affaires exceptionnelle que représente la « grosse » commande de cuisines pour une tour d'habitation dont j'ai fait état dans la section 4.2.2.2³¹⁷. Début novembre, peu après avoir accepté la « grosse » commande, la nouvelle cible, exprimée de nouveau en nombre de portes par semaine, est de 2000. Cette quantité représente le nombre de portes que requiert Cuisines Laurier chaque semaine à cette époque. Comme les machines mises en place permettent de produire jusqu'à 3000 portes par semaine, l'éventuel surplus permettra de produire des portes et des moulures pour d'autres fabricants d'armoire. La direction décide aussi de soumettre immédiatement PMÉ à la méthode *Kaizen*.

5.2.2 Objectifs

Compte tenu des événements d'octobre 2002³¹⁸, c'est sans surprise que la direction de Cuisines Laurier choisit de recourir une nouvelle fois à la méthode *Kaizen* et à ses collaborateurs de chez ProMainTech pour atteindre trois objectifs :

³¹⁶ J'ai appris cela le 12 novembre 2002, lors d'un entretien avec le directeur du service de l'ingénierie après la réunion du comité PVA permanent. (Notes d'entretien, 12 novembre 2002.)

³¹⁷ J'obtiens cette information du directeur du service de l'ingénierie le 29 novembre 2002. (Notes d'entretien, 29 novembre 2002.)

³¹⁸ La création de PMÉ, son rendement insatisfaisant et l'acceptation de la commande de cuisines destinées à une tour d'habitation.

augmenter la production, améliorer la productivité et rentabiliser ses nouvelles installations³¹⁹.

5.2.3 Mise en œuvre

Avant de faire état de la mise en œuvre du projet PVA PMÉ, je vais présenter de façon succincte, presque sous la forme d'une fiche, ce que sont les étapes de la fabrication d'une porte. Cela aidera à comprendre certains aspects du projet.

5.2.3.1 Fabrication d'une porte

Le processus de fabrication d'une porte comporte les étapes suivantes :

- débitage des traverses, montants, centres-portes et moulures;
- premier sablage de ces pièces;
- assemblage;
- deuxième sablage;
- machinage des contours;
- troisième sablage, de finition;
- inspection;
- emballage;
- expédition.

L'expédition des portes et moulures destinées à Cuisines Laurier se fait de façon quotidienne et l'inventaire de produits finis à Dosquet est limité à la production de la journée. Je rappelle que toutes les portes fabriquées par PMÉ et destinées à Cuisines Laurier sont peintes ou teintées par cette dernière³²⁰.

³¹⁹ J'ai appris cela lors d'une réunion du comité de gestion tenue le 5 novembre 2002. (Notes d'observation, 5 novembre 2002.)

³²⁰ Je ne sais pas si les portes ou moulure destinées à d'autres fabricants sont peintes ou teintées chez Cuisines Laurier ou par ces fabricants.

5.2.3.2 Dérroulement

À compter de la mi-novembre 2002, les événements se précipitent chez PMÉ, dont les activités avaient commencé six semaines plus tôt. En collaboration avec ProMainTech, la direction organise une formation *Kaizen* pour tout le personnel de PMÉ. Cette formation se tient le 15 novembre et tous les employés de PMÉ y participent³²¹. Selon les directeurs des services de l'ingénierie et du contrôle de la qualité chez Cuisines Laurier, qui sont les deux responsables de cette formation, l'objectif premier de cette dernière est de faire connaître aux employés de PMÉ les fondements de la méthode *Kaizen* et de les mobiliser pour qu'ils se l'approprient³²².

Le 19 novembre 2002, quatre jours après la formation offerte au personnel de PMÉ, avec l'accord du comité de gestion le comité PVA permanent crée le comité PVA PMÉ³²³. Concrètement, il crée la « coquille » de ce comité et désigne les trois responsables qui verront à sélectionner les autres membres de ce comité. Sans surprise, les trois responsables sont le directeur de PMÉ et les directeurs des services de l'ingénierie et du contrôle de la qualité chez Cuisines Laurier, les deux derniers étant aussi actionnaires de cette entreprise.

Entre le 19 et le 25 novembre, les trois responsables choisissent des employés de Cuisines Laurier et de PMÉ pour participer à un atelier de réflexion visant à faire le point sur PMÉ, à réviser le processus de production et à réaménager l'usine, le personnel et les tâches en prenant appui sur la méthode *Kaizen*. Les participants retenus sont les suivants³²⁴ :

- deux experts-conseils de la firme ProMainTech;
- le directeur de PMÉ;

³²¹ Cette activité de formation se tient à la salle de réunions du Club Lions de Laurier/Saint-Flavien et dure de 8 h à 16 h 30.

³²² Journal de bord, 29 octobre 2002.

³²³ Réunion du comité PVA permanent tenue le 12 novembre 2002. (Notes d'observation, 12 novembre 2002.)

³²⁴ J'ai appris cela du directeur du service de contrôle de la qualité lors du déroulement de l'atelier de réflexion *Kaizen*-PVA à Dosquet, le 25 novembre 2002. (Notes d'observation, 25 novembre 2002.)

- le directeur du service de l'ingénierie chez Cuisines Laurier;
- le directeur du service du contrôle de la qualité chez Cuisines Laurier;
- le planificateur de la production, rattaché au service des achats et ordonnancement chez Cuisines Laurier³²⁵;
- le contremaître du sablage chez PMÉ;
- le contremaître de l'assemblage chez PMÉ;
- deux sableurs chez PMÉ;
- deux ébénistes-assembleurs chez PMÉ.

L'atelier de réflexion réunit les douze personnes mentionnées ci-dessus et dure cinq jours, du 25 novembre au 29 novembre 2002, de 9 h à 16 h chaque jour, avec une pause pour le repas du midi. Je présente de façon plus détaillée le déroulement de cette semaine exceptionnelle et déterminante pour PMÉ parce qu'il illustre bien le travail collectif de réflexion, de conception et d'intervention qui a transformé PMÉ à partir de décembre 2002, soit deux mois après son démarrage³²⁶.

Le lundi 25 novembre, le directeur du service de l'ingénierie lance l'atelier de réflexion en faisant un exposé sur les forces et les faiblesses chez PMÉ et chez Cuisines Laurier. Un expert-conseil de ProMainTech prend le relais. Il précise les objectifs de l'atelier, son *modus operandi* et insiste sur l'engagement des participants, qu'il présente comme une condition nécessaire de la réussite de cet atelier. Ensuite, les responsables créent deux équipes de travail pour réfléchir, chacune de son côté, au processus de fabrication existant chez PMÉ. Un peu avant la fin de la journée, les deux groupes se réunissent de nouveau et se mettent d'accord sur l'importance de réviser ce processus et sur les termes généraux d'un processus révisé.

³²⁵ Il fait la planification hebdomadaire de la production dans les deux usines : CL et PMÉ.

³²⁶ J'ai rédigé l'essentiel de ces matériaux dans mes notes d'observation du 25 à 29 novembre 2002. Je les tire aussi d'une petite réflexion que je faisais à la fin de chaque journée d'atelier sur le déroulement de cette journée. Ces réflexions se trouvent dans mon journal de bord, du 25 à 29 novembre 2002.

Le mardi 26 novembre, les deux équipes reviennent sur leur accord de la veille et le confirment. Puis, elles se rendent ensemble dans l'usine pour vérifier physiquement l'écart entre l'aménagement existant et celui auquel elles songent. Au retour, chaque équipe prépare de son côté un diagramme logique du processus révisé en y inscrivant la séquence des activités de production et la durée de leur réalisation, activité par activité. Un peu plus tard le même jour, les deux équipes comparent leur diagramme et consolident leur contenu en un seul sur lequel elles se mettent d'accord, élément par élément.

Le mercredi 27 novembre, les deux équipes s'interrogent de nouveau chacune de leur côté sur le processus de fabrication proposé et éliminent des activités qui leur paraissent ne comporter aucune valeur ajoutée; elles éliminent le « gaspillage », selon le vocabulaire de la méthode *Kaizen*. Puis, ensemble, les deux équipes révisent de nouveau le projet de processus révisé avec des allers-retours à l'usine chaque fois que nécessaire.

Le jeudi 28 novembre, les responsables de l'atelier réduisent de moitié la taille du groupe et retiennent une seule équipe comptant six personnes, mis à part l'expert-conseil. Les six personnes membres de Cuisines Laurier ou de PMÉ forment désormais le comité PVA PMÉ. Il se compose des trois responsables désignés par le comité PVA permanent, soit le directeur de PMÉ, le directeur du service du contrôle de la qualité chez Cuisines Laurier et le directeur du service de l'ingénierie chez Cuisines Laurier, du planificateur de la production chez Cuisines Laurier et chez PMÉ, du contremaître du sablage chez PMÉ et de la contremaître de l'assemblage chez PMÉ. Le comité examine de nouveau le processus proposé au terme des trois premiers jours et le raffine encore en faisant des allers-retours à l'usine pour prendre toutes sortes de mesures. Au terme de la journée, le comité se met d'accord sur une conception qu'il qualifie de finale.

Le vendredi 29 novembre, en dépit du caractère final de la conception retenue la veille, le comité l'examine une nouvelle fois et lui apporte de nouveaux raffinements qui n'exigent pas un retour à l'usine. Puis, ils établissent la liste détaillée des ressources que requièrent la révision du processus et le processus

révisé lui-même, une fois mis en place. Enfin, ils établissent aussi le plan de mobilisation des ressources requises et celui de la mise en place du processus révisé. Le tout est soumis au comité PVA permanent et au comité de gestion qui donnent leur accord afin que ces plans soient mis en œuvre.

La semaine suivante, celle du 2 au 6 décembre 2002, est entièrement consacrée au réaménagement de l'usine selon le processus révisé. Pendant ces journées, le comité PVA PMÉ se réunit chaque fois que nécessaire et aussi en fin de journée pour faire le point sur le travail accompli et le travail à faire. Les employés de PMÉ participent au réaménagement. Le vendredi 6 décembre, en avant-midi, tous les employés de PMÉ reçoivent une formation sur le processus de fabrication révisé, ce qui inclut la localisation des zones de travail, la composition des équipes, la nature et la séquence des tâches à accomplir. Les employés ont appris ce jour-là les grandes lignes de leur nouveau cadre d'interaction au quotidien, dans lequel ils se retrouveront trois jours plus tard, à compter du lundi 9 décembre.

À partir du lundi 9 décembre, le comité PVA PMÉ se réunit chaque semaine pour résoudre les difficultés surgissant au fil des opérations et faire les ajustements requis³²⁷. Cette période d'ajustements dure pendant quelques semaines et, à compter de février 2003, le nombre d'ajustements à faire diminue de façon considérable.

Quel bilan puis-je tirer de cette chronologie? Premièrement, le comité PVA PMÉ se lie à deux objectifs. D'abord, augmenter le volume de production de portes en passant aussi rapidement que possible de 1500 à 2000 portes par semaine pour atteindre dix mois plus tard, et plus tôt si possible, une production hebdomadaire de 3000 portes. Ensuite, pendant la même période, diminuer d'au moins 10 % le gaspillage de bois. Deuxièmement, pour atteindre ces objectifs, il privilégie les principes du flux tiré³²⁸ et du main en main³²⁹ ainsi que l'importance de minimiser

³²⁷ J'ai appris cela du directeur de PMÉ lors d'une conversation tenue après une réunion du comité de gestion, le 10 décembre 2002. (Notes d'observation, 10 décembre 2002.)

³²⁸ Voici, en mes propres mots, comment une ingénieure industrielle, Caroline Gagnon, conseillère en amélioration continue et gestion du changement chez NSI Solutions, caractérise le « flux tiré » en l'opposant

le temps de réponse tout au long de la production. Troisièmement, il propose à la direction de réviser le processus de fabrication, de réaménager l'usine, de composer différemment certaines équipes de travail et d'en relocaliser quelques-unes une fois terminé le réaménagement physique de l'usine, et la direction agréée. Quatrièmement, enfin, afin d'assurer le monitoring du projet, de la formation initiale jusqu'au suivi des transformations, il se donne des indicateurs et élabore un tableau de bord. Cinquièmement, dans cette opération coup de poing, les responsables du comité parviennent à mobiliser la direction, d'un côté, et les employés de PMÉ, de l'autre. Puis, en deux semaines, tous transforment de fond en comble une situation jugée insatisfaisante, depuis le repérage des éléments d'insatisfaction jusqu'à la mise en œuvre d'un plan de transformation, en passant par sa conception.

5.2.3.3 Mode de réalisation

Le travail collectif, voilà à mes yeux la caractéristique principale du mode de réalisation du projet PVA PMÉ que privilégie la direction, comme elle le fait dans les autres volets du projet PVA. Davantage, elle choisit ce mode de réalisation de façon elle aussi collective dans la mesure où le conseil des actionnaires regroupe tous les actionnaires de l'entreprise et le comité de gestion tous les directeurs de service, en sus du PDG et de son adjoint.

au « flux poussé » : en milieu manufacturier, le concept de flux tiré désigne une production rythmée par la demande de la clientèle. À partir d'un carnet de commandes, le manufacturier remonte la chaîne de production jusqu'à l'étape de la planification de cette dernière. Le flux poussé, au contraire, exigerait de planifier un certain niveau de production, de déterminer son calendrier et de d'entreposer les produits fabriqués en prévision de commandes futures. En flux poussé, la prévision de la demande et la planification de la production sont cruciales. Toutefois, dans une industrie comme les armoires de cuisine et les vanités de salle de bain où les préférences de chaque client ont une grande importance, il est difficile de prévoir la demande avec précision, voire impossible. Pour composer avec cette situation, les entreprises décident souvent de produire uniquement en fonction des commandes reçues. Cette façon de faire implique cependant de réduire au minimum les délais de fabrication de façon à livrer ce que demande le client aussi tôt que possible, presque comme si le produit demandé était disponible en entrepôt.

(Inspiré de <http://nsisolution.wordpress.com/category/flux-tire/> et consulté le 7 juillet 2008.)

³²⁹ Le principe du « main en main » est lié de près à celui du flux tiré et correspond à son appellation. Il exige que les employés de la production, lorsqu'ils réalisent une commande, puissent se passer de main en main, unité par unité, les composantes des produits en voie de fabrication, tout au long de celle-ci, et uniquement lorsque chacun a besoin de ce que son prédécesseur a préparé.

La direction prend d'abord soin d'offrir une formation à l'ensemble des membres de la nouvelle entreprise PMÉ afin de les familiariser avec une méthode déjà retenue et utilisée chez Cuisines Laurier. Puis, elle désigne non pas un responsable, ou deux, mais trois pour mener à bien le projet PVA PMÉ, appuyés par la firme ProMainTech. Ce sont donc quatre personnes qui mettent au point le déroulement du projet et sa réalisation, chacune de ces personnes assurant un volet particulier de la compétence collective requise pour que le projet soit une réussite.

À leur tour, les responsables et l'expert-conseil cooptent huit employés pour former un groupe de douze personnes amenées à réfléchir sur les transformations du processus de production chez PMÉ dans le cadre d'un atelier de réflexion qui dure cinq jours. Puis, les responsables créent un comité PVA PMÉ comptant six personnes, auquel se joint l'expert-conseil chaque fois que cela paraît utile.

Bref, à aucun moment le travail individuel ne l'emporte sur le travail collectif lorsqu'il s'agit d'évaluer la situation, de réfléchir à sa transformation et de mettre au point le plan permettant de la réaliser. Nous sommes en présence d'une forme d'intelligence distribuée, d'une compétence collective à l'échelle des groupes intervenant dans la réalisation du projet³³⁰.

5.2.4 Caractère structurant du projet PMÉ

Je rappelle que PMÉ est une entité distincte de Cuisines Laurier sur le plan juridique, mais que la direction de Cuisines Laurier la considère comme un neuvième service. Pour cette raison, l'intégration de PMÉ dans Cuisines Laurier est totale sur les plans financier et gestionnaire. La direction est la même, les principes de gestion sont identiques et l'organisation est analogue à celle de Laurier-Station³³¹. Cuisines Laurier assure pour PMÉ la réception des commandes, leur saisie et leur traitement, l'ingénierie, la planification de la production, les

³³⁰ Ces groupes sont, dans l'ordre de leur contribution, le conseil des actionnaires, le comité de gestion, la firme ProMainTech, les trois responsables du projet, les employés de PMÉ, le groupe de douze participants à l'atelier de réflexion et le comité PVA PMÉ qui en résulte.

³³¹ Le directeur de PMÉ a le statut d'un directeur de service et, pour cette raison, participe au comité de gestion de Cuisines Laurier. Chez PMÉ, on retrouve aussi des contremaîtres, des chefs d'équipe et des ouvriers, comme chez Cuisines Laurier.

achats de même que la gestion financière et la coloration des pièces fabriquées à Dosquet. PMÉ est *de facto* la seconde usine de Cuisines Laurier. D'ailleurs, jusqu'en mars 2003, toute la production de PMÉ est livrée chez Cuisines Laurier et ce n'est qu'à partir de cette date qu'elle accepte des commandes d'autres clients³³².

Comme Cuisines Laurier, PMÉ est une organisation ambivalente, pas uniquement en conjuguant tradition et non-tradition comme la première, mais aussi en conjuguant son statut juridique d'entreprise distincte de Cuisines Laurier et son statut gestionnaire de service totalement intégré dans Cuisines Laurier. Ajoutons quelques caractéristiques qui entretiennent cette ambivalence. La douzaine de kilomètres qui sépare PMÉ de Cuisines Laurier, le personnel distinct de chacune des usines et les particularités qui distinguent la fabrication de portes et de moulures de la fabrication de caissons et, enfin, la présence chez Cuisines Laurier de services que l'on ne retrouve que là sont autant d'éléments qui contribuent à marquer la distinction entre ces deux entités. Par contraste, les éléments communs que sont les propriétaires, l'organisation, les principes de gestion et le statut gestionnaire de service contribuent à réduire le poids relatif des éléments distinctifs de PMÉ au regard de Cuisines Laurier. La distinction juridique est indissociable de la fusion administrative. Sur le plan politique, au Canada, cette situation singulière prendrait la forme d'une fédération canadienne dans laquelle les provinces demeureraient, sur le plan juridique, des entités à la fois distinctes entre elles et distinctes du gouvernement fédéral, mais qui seraient néanmoins totalement dirigées et administrées par ce dernier... Ainsi, PMÉ est un système social à la fois distinct de Cuisines Laurier et totalement enchâssé dans celui que constitue cette dernière. Selon ce constat, la structuration de l'une est dépendante en partie de la structuration de l'autre, et ce, de façon asymétrique, PMÉ dépendant de Cuisines Laurier davantage que la réciproque.

³³² J'ai appris cela du directeur de PMÉ lors d'une conversation tenue après une réunion du comité de gestion, le 10 mars 2003. (Notes d'observation, 10 mars 2003.)

En conséquence, s'intéresser au caractère structurant du projet PVA PMÉ entraîne de s'y intéresser tant chez PMÉ que chez Cuisines Laurier et de garder présent à l'esprit que les modes d'intégration à l'œuvre seront à la fois sociaux et systémiques. J'ai signalé plus tôt que, après quelques semaines de production, PMÉ a fait l'objet de transformations qui ont affecté le cadre d'interaction des employés, soit l'aménagement physique de l'usine, la localisation relative des machines et des équipes de travail, la composition de ces équipes, la nature et la séquence de leurs tâches et, enfin, le rythme de travail. Bien que tout cela ait lieu à douze kilomètres des installations de Cuisines Laurier, cette dernière voit nombre de ses propriétés structurelles modifiées en même temps que celles de PMÉ. Rappelons-nous que, au moins jusqu'en mars 2003, Cuisines Laurier est la seule cliente de PMÉ et que, en contrepartie, la première dépend totalement de la seconde pour les portes et les moulures de ses armoires et de ses vanités. Le rythme de production de l'une détermine en grande partie celui de l'autre; la qualité du travail accompli dans l'une affecte la production de l'autre, et ainsi de suite. Ultiment, encore une fois jusqu'en mars 2003 à tout le moins, la clientèle ultime est commune puisque Cuisines Laurier sous-traite en quelque sorte la fabrication des portes et moulures à PMÉ.

Je reviens sur l'intégration sociale ou systémique que l'on peut observer dans les rapports qui lient les deux entités. Pendant mon séjour, j'ai observé que les employés de Laurier-Station et de Dosquet se rencontrent à l'occasion, soit pour le travail, soit pour un loisir³³³. Ces situations de coprésence favorisent l'intégration sociale et la « fusion » relative qui peut s'établir entre les deux entités séparées spatialement. De plus, le personnel utilise l'intranet qui relie les deux entreprises, un phénomène relativement nouveau qui montre les limites de la distinction entre l'intégration sociale, qui repose sur la coprésence, et l'intégration systémique, qui concerne les rapports entre agents qui sont distants l'un de l'autre

³³³ Selon le directeur de PMÉ et l'adjoint au PDG de Cuisines Laurier, des rencontres réunissent des employés des deux usines lorsqu'il s'agit de régler des situations problématiques qui leur sont communes. De plus, en 2002, à l'occasion de Noël, une fête commune a réuni les membres de Cuisines Laurier et de PMÉ. (Journal de bord, 14 janvier 2003.)

spatiotemporellement³³⁴. J'ai constaté aussi que les contremaîtres et les chefs d'équipe des deux entreprises échangent fréquemment entre eux pour préciser des éléments relatifs à la production. Ces différentes formes d'interaction entre membres des deux entreprises favorisent l'apprentissage collectif, le partage de connaissances et le travail collectif. Au fil de ces interactions se négocient des interprétations quant à leurs pratiques respectives et à la coordination de leurs activités. À fur et à mesure que les échanges entre les employés des deux entreprises se réalisent, il y a ajustements ou transformations des règles et des pratiques. Un exemple d'ajustement est la façon selon laquelle les portes sont emballées chez PMÉ. Chaque modèle a un emballage particulier, Cette façon de faire permet aux employés de Cuisines Laurier, ou d'autres fabricants à partir de mars 2003, de repérer immédiatement le type de porte qui se trouve dans l'emballage et de les manipuler plus rapidement avec un risque d'erreur réduit³³⁵.

Si la révision des processus à l'aide de la méthode *Kaizen* et les transformations qui en résultent permettaient à PMÉ d'atteindre les objectifs visés quant au volume de production, à la productivité et à la rentabilité, elles contribueraient alors à autonomiser un peu plus l'entreprise puisque cela signifierait qu'elle est parvenue à diversifier sa clientèle en devenant sous-traitante pour d'autres fabricants d'armoires et de vanités que Cuisines Laurier. Je rappelle que la capacité de production de PMÉ est de 3000 portes par semaine et que Cuisines Laurier n'en utilise que 2000; dès lors, produire à pleine capacité en mode de flux tiré suppose d'avoir reçu des commandes d'autres fabricants³³⁶. Ainsi, il se peut que la mise en œuvre de mesures identiques chez Cuisines Laurier et chez PMÉ ait pour conséquence de rendre cette dernière moins dépendante de la première. Si la

³³⁴ Cette distinction qu'a proposé Giddens (1987) date d'avant la démocratisation d'Internet et la création d'intranets dans les organisations. Elle exige de revoir les fondements des deux termes de la distinction.

³³⁵ Le 20 février 2003, un contremaître qui travaille chez Cuisines Laurier mais qui demeure à Dosquet m'a raconté cette façon de faire. Chaque matin, au moment d'aller travailler, ce contremaître se rend d'abord chez PMÉ prendre livraison des portes fabriquées la veille pour les amener chez Cuisines Laurier. Il m'a dit que cette façon d'emballer les portes résultait d'une négociation entre le contremaître de la coloration chez Cuisines Laurier et celui de la production chez PMÉ. (Notes d'entretien, 20 février 2003.)

³³⁶ J'ai appris cela du directeur du service de l'ingénierie, le 12 novembre 2002, lors de la réunion du comité PVA permanent (Notes d'observation, 12 novembre 2002.)

direction voyait la méthode *Kaizen* comme un facteur d'intégration, voire d'uniformisation, des opérations de PMÉ dans les opérations générales de Cuisines Laurier et que cela se produise, il se pourrait qu'une des conséquences non intentionnelles de cette stratégie de développement organisationnel soit d'autonomiser davantage PMÉ, au grand plaisir des dirigeants, ou non, selon leur attitude vis-à-vis de cette autonomisation relative d'une entité par rapport à l'autre.

En terminant, rappelons que PMÉ, relativement autonomisée ou non, demeure enchâssée dans la vie organisationnelle de Cuisines Laurier et affecte cette dernière. Les actes que posent les membres de PMÉ se transforment en portes utilisées par Cuisines Laurier. Ils sont par conséquent présents dans ces produits et dans les pratiques auxquelles elles donnent lieu chez Cuisines Laurier, de leur réception à leur assemblage³³⁷. Par définition, les membres de PMÉ participent à la structuration de PMÉ et, par extension, à celle de Cuisines Laurier. C'est ainsi que toute modification aux propriétés structurelles de la première affecte, directement ou indirectement, tôt ou tard, celles de la seconde. L'une ne peut se reproduire ou se transformer sans l'autre.

5.3 Projet de système intégré de gestion (Magica)

Je rappelle que, dès 1996, avec l'aide d'experts-conseils de chez ProMainTech, la direction de Cuisines Laurier se sensibilise à l'importance de la qualité totale, de l'amélioration continue et du zéro défaut. En 2000, aidée de nouveau par des experts-conseils de chez ProMainTech, elle intensifie son virage dans cette direction, opte pour la méthode *Kaizen* et lance le projet PVA, que j'ai présenté dans les deux premières sections du présent chapitre. Très tôt pendant la mise en œuvre de ce projet, la direction de Cuisines Laurier constate l'importance d'un système intégré de gestion pour soutenir les changements qu'entraîne le projet PVA, zone de travail après zone de travail. Après consultation, la direction choisit

³³⁷ Je rappelle aussi que chez les acheteurs d'armoires de cuisine ou de vanités de salle de bain, l'apparence et la qualité générale des portes et tiroirs comptent pour beaucoup. Ce sont des pièces cruciales dans cette industrie.

Dunin Technologie, une firme d'experts-conseils spécialisés dans la conception et la mise en œuvre de tels systèmes.

Créé avant mon séjour chez Cuisines Laurier et n'étant pas terminé au moment de mon départ, ce projet s'inscrit dans un horizon spatiotemporel semblable à celui du projet PVA. Il l'accompagne dans un créneau particulier et crucial pour la réussite du projet PVA et celle de Cuisines Laurier. Pour reconstituer le déroulement du projet avant mon séjour et comprendre mieux ce qui s'y passait alors que j'étais sur place, j'ai discuté à de nombreuses reprises avec des membres du comité de gestion ainsi que plusieurs employés, en particulier ceux qui sont affectés à l'informatique, au service à la clientèle, au service de l'ingénierie et à celui de la production. De façon analogue à la présentation du cas précédent, j'aborderai en succession les antécédents du projet d'un point de vue opératoire, ses objectifs, sa mise en œuvre et son caractère structurant pour l'entreprise.

5.3.1 Antécédents

Selon différents membres du comité de gestion, avant Magica, le traitement de l'information depuis la commande jusqu'au service après vente se fait en partie de façon informatisée et en partie de façon manuelle, sur support papier³³⁸. Lorsque l'entreprise commence ses activités, en 1990, des employés de l'informatique avec des collègues rattachés au service de l'ingénierie et au service de la production mettent au point le premier logiciel utilisé chez Cuisines Laurier pour faire des calculs concernant la fabrication des meubles. Quelques années plus tard, au milieu des années 1990, Cuisines Laurier se procure un logiciel conçu sur mesure pour elle, le logiciel Laurier. Celui-ci permet de faire des calculs liés à la conception des meubles et au coût de production, ainsi que la planification de cette dernière. Cependant, même en utilisant ce logiciel supérieur au précédent, le temps de réponse moyen pour réaliser une commande de taille moyenne dépasse 6 semaines ou 30 jours ouvrables. Le temps et les efforts investis dans la saisie et

³³⁸ L'adjoint au PDG m'apprend cela le 22 octobre 2002, lors d'une rencontre non formelle à la cafétéria de l'entreprise. (Notes d'entretien, 22 octobre 2002.)

le traitement de la commande ne répondent pas aux attentes de la direction³³⁹. En plus, les erreurs sont nombreuses, et le suivi des commandes difficile à cause notamment de la diversité des sources d'information et de l'absence de normalisation dans leur transmission.

La révision des processus à laquelle donne lieu la mise en œuvre du projet PVA fait apparaître rapidement les limites du système informatique de gestion utilisé et convainc la direction de le remplacer par un système intégré de gestion, qui conduira au projet Magica. Ainsi, au début des années 2000, le projet Magica naît d'une accumulation de défaillances dans le suivi et le traitement des commandes et de la mise en œuvre de l'autre projet structurant, le projet PVA, dont les transformations sont incompatibles avec les logiciels utilisés jusqu'alors.

5.3.2 Objectifs

Après avoir exploré le marché des spécialistes en systèmes intégrés de gestion, la direction de Cuisines Laurier choisit la firme d'experts-conseils Dunin Technologie³⁴⁰ avec laquelle elle convient d'un mandat dont les termes principaux sont les suivants³⁴¹.

- Concevoir un système informatique de gestion qui puisse remplacer les logiciels utilisés jusqu'à présent et dans lequel seront intégrées l'ensemble des activités de l'entreprise, y compris ses liens avec ses clients et les fournisseurs.
- Ce système doit permettre de réduire le taux d'erreurs dans la saisie et le traitement des commandes, et de faire le suivi des commandes en temps réel.

³³⁹ L'adjoint au PDG m'apprend cela le 22 octobre 2002, lors d'une rencontre non formelle à la cafétéria de l'entreprise. (Notes d'entretien, 22 octobre 2002.)

³⁴⁰ Voir <http://www.dunin.com/contenu.php?mod=1&eid=6> (consulté le 29 mai 2008).

³⁴¹ Le PDG et son adjoint m'ont appris cela lors de réunions tenues les premier et 2 octobre 2002. (Notes d'entretien, premier et 2 octobre 2002.)

- En regard de la situation présente, ce système doit permettre un gain de temps d'environ 15 % entre la signature d'un contrat et la livraison des meubles. Le délai de 30 jours doit être ramené à 25 jours, soit cinq semaines ouvrables plutôt que six.
- Former les membres de Cuisines Laurier au nouveau système.
- Implanter³⁴² le système de façon progressive, module par module, jusqu'à ce que tous les services de l'entreprise l'utilisent de façon satisfaisante, y compris PMÉ³⁴³.

Enfin, bien que ceci ne fasse pas partie du mandat, les deux entreprises conviennent que si la conception et l'implantation de ce système se déroulaient sans anicroches majeures et que ce dernier était à la hauteur des attentes de Cuisines Laurier, les deux entreprises envisageraient de développer des versions « exportables » dans d'autres entreprises de l'industrie des armoires de cuisine et des vanités de salle de bain.

5.3.3 Mise en œuvre

De façon schématique, voici comment se fait la mise en œuvre du projet Magica. Le contrat liant Dunin Technologie et Cuisines Laurier prévoit que la réalisation du système se fera de façon progressive, par module, chacun d'eux donnant lieu à des phases de conception, de formation du personnel et d'implantation. Cela signifie que ces trois types d'activité se feront de façon concurrente dans différents

³⁴² Comme j'utilise déjà les expressions « mise en œuvre » et « mettre en œuvre » pour traiter du projet Magica dans son ensemble, lequel inclut la conception, la formation et l'implantation du système et de chacun de ses modules, j'ai choisi les termes « implanter » et « implantation », et leurs dérivés, pour désigner la phase pendant laquelle le système intégré de gestion et ses modules sont « mis en opération ».

³⁴³ Je ne sais pas si une date butoir est inscrite dans le contrat liant Cuisines Laurier et Dunin Technologie. Je sais cependant que, selon le PDG et les autres membres du comité de gestion, la « mise en œuvre satisfaisante » du système intégré de gestion dans tous les services devait être complétée vers la fin de l'année 2004. (Notes d'observation prises lors de réunions du comité de gestion tenues le 22 octobre 2002 ainsi que les 4 et 18 février 2003.)

De plus, le 7 février 2003, lors d'une séance de travail du comité de l'informatique à laquelle participent les dirigeants de Dunin Technologie, le PDG de Cuisines Laurier, la directrice du service des finances, le directeur du service de l'ingénierie et des informaticiens rattachés à la direction générale ainsi qu'au service de l'ingénierie, les participants à la réunion évoquent le même horizon temporel, soit la fin de l'année 2004. (Notes d'observation, 7 février 2003.)

modules, selon le degré d'avancement des travaux dans ces modules. Ainsi, le module 1 pourra être dans sa phase d'implantation pendant que le module 5 donnera lieu à de la formation et que le module 8 sera en conception. De plus, l'implantation des modules se fera en parallèle des anciens logiciels, qui ne seront éliminés qu'une fois le nouveau système bien rodé. Partant de ce schéma, voyons de plus près les trois étapes types en se rappelant qu'elles ne sont consécutives que par module, et non pour le projet dans son ensemble.

5.3.3.1 Conception

Le premier défi des concepteurs du système est de recenser les processus en cours. Cela exige de relever aussi finement que possible les pratiques existantes et de s'interroger sur leur pertinence afin de déterminer si elles doivent être conservées, éliminées ou remplacées par d'autres. Cette tâche est difficile puisqu'elle suppose de puiser à la fois dans le réservoir des connaissances codifiées, explicites, et dans celui des connaissances tacites, en général hautement distribuées dans une organisation.

Le deuxième défi des concepteurs du système est de parvenir à intégrer dans un système unique et accessible à tous les membres de l'entreprise³⁴⁴ ce qui est requis pour réaliser la chaîne complète des activités, depuis les premiers contacts avec un client jusqu'au service après vente³⁴⁵. Chez Cuisines Laurier, le défi est d'autant plus grand que, au moment de concevoir Magica, ses concepteurs doivent composer avec la grande hétérogénéité des informations existantes, une source permanente d'erreurs tant de production que de gestion, et avec l'obligation de normaliser ces informations. Le directeur du service de la production m'a raconté un épisode qui illustre une de ces erreurs. En novembre 2002, lors de la mise en production d'une commande, un problème d'interprétation dans la façon de

³⁴⁴ Le système doit être accessible à tous les membres de l'entreprise; toutefois, l'amplitude des autorisations d'accès varie d'un membre à l'autre selon le poste occupé et le niveau hiérarchique.

³⁴⁵ Pour un seul client, cette chaîne inclut entre autres la fiche du client, la saisie de sa commande, le traitement de cette commande, le devis, le contrat, la conception des meubles commandés, la planification de leur production, leur production, le monitoring en temps réel de cette dernière, la livraison et la garantie.

transmettre les dimensions des caissons a entraîné un important défaut de fabrication : les coupes ont été faites du mauvais côté. D'habitude, au moment de noter des dimensions et de les transmettre, la longueur précède la hauteur; or, dans le cas évoqué, l'ordre fut inversé et la hauteur a précédé la longueur. Puisqu'il a fallu recommencer le débitage, celui-ci a exigé le double de la quantité de bois requise pour fabriquer les panneaux et deux fois plus de temps, engendrant du coup une perte financière³⁴⁶.

La conception d'un système intégré de gestion comme Magica exige autant des créateurs que des futurs utilisateurs une connaissance fine et commune de ce que les seconds désirent obtenir et de ce que les premiers sont en mesure d'offrir. Un partenariat étroit est indispensable. Le traitement des informations jugées nécessaires entraîne leur transformation : par exemple, les modèles, couleurs, dimensions et quantités sont codés de manière à faciliter le traitement numérique et à l'accélérer. Le système doit permettre aux utilisateurs et à leurs interlocuteurs d'interagir plus rapidement et avec un risque d'erreur nul ou minime; il doit devenir le substrat d'un cadre d'interaction nouveau, virtuel, du type de celui que représente l'intranet de l'entreprise.

La conception est un travail itératif, certes, mais qui ne doit pas être qu'itératif. Il doit donner lieu aussi à des décisions qui, dans un système intégré, ne peuvent qu'influer sur d'autres éléments du système. Tout au long de la conception, de nombreuses modifications aux pratiques en cours ou à différentes versions du système intégré pour un module particulier ponctuent le travail et ces modifications mobilisent différents membres de l'entreprise, selon la nature de la modification sous étude. Par exemple, le directeur du service de l'ingénierie est la personne habilitée à autoriser ou non une modification qui concerne la saisie ou le traitement de la commande, ou encore la conception du produit. Le directeur du service de la production autorise ou non une modification relevant de son service, et ainsi de suite. Il arrive souvent que des modifications demandées affectent plus

³⁴⁶ Le directeur du service de la production m'a raconté cet épisode lors d'un entretien sur le projet Magica, tenu dans son bureau le 19 novembre 2002. (Notes d'entretien, 19 novembre 2002.)

d'un service. Dans ce cas, suivant sa pratique habituelle, la direction forme un comité *ad hoc* composé de contremaîtres et d'employés spécialisés³⁴⁷ qui jaugent les avantages et les inconvénients de la modification proposée. Une fois la décision prise, si la modification est retenue, la personne responsable du comité est habilitée à la demander aux créateurs du système³⁴⁸.

5.3.3.2 Formation

J'aurais pu ne pas distinguer la formation de la conception, pour deux raisons. Premièrement, pour tous les employés en poste lors de la mise en œuvre du projet Magica, les deux volets fusionnent dans la mesure où le travail collectif de conception d'un module réalisé sous la direction de l'expert-conseil avec les employés concernés donne lieu à la fois à la mise au point du module et à l'apprentissage de ses possibilités et de son fonctionnement. En effet, à mesure que l'expert-conseil et les employés se mettent d'accord sur les éléments nécessaires à sa construction, sur les sources d'information à privilégier, sur les autorisations d'accès, sur le type de traitement que le module devrait permettre de faire, sur les résultats attendus, sur leur format, et sur la manière de les utiliser, les employés engagés dans ce processus de conception apprennent en même temps à le maîtriser. Ainsi, les employés engagés dans la conception du module sont en même temps en train de se former à son utilisation.

Deuxièmement, pendant mon séjour, aucun nouvel employé n'a été embauché et n'a dû recevoir une formation en lien avec un module particulier. Si un nouvel employé avait été embauché, selon ce que j'ai observé dans d'autres situations analogues dans les zones de travail de la production, un employé chevronné aurait eu pour mandat de former le nouvel employé, ou un contremaître aurait pris sur lui

³⁴⁷ Par exemple, en sus de contremaîtres issus des services visés par la modification, on peut retrouver dans ces comités *ad hoc* des menuisiers chevronnés ou des opérateurs de machines numériques spécialisées qui y participent à titre d'experts.

³⁴⁸ Je signale immédiatement que, dans une situation semblable pendant la phase d'implantation d'un module, la procédure est identique. Il en sera vraisemblablement de même une fois que le système sera en opération. En effet, cette procédure repose sur un principe à la fois simple et efficace, soit la mobilisation des personnes les plus concernées par la modification sous examen et la sanction par une personne habilitée à autoriser le changement.

de le faire. Si j'avais raison d'étendre cette façon de faire à tous les services et au cas particulier de Magica, alors elle illustrerait une fois encore la contribution des communautés de praticiens à la bonne marche de l'entreprise puisque, dans un tel cas, nous assisterions à l'intégration progressive d'un nouveau membre dans la communauté et, pour l'entreprise, à l'insertion progressive d'un nouvel employé dans sa zone de travail et dans son poste de travail, selon le rythme de son apprentissage.

J'ai néanmoins créé la présente sous-section parce que, en sus de la formation en cours de conception, une fois le module mis au point, l'expert-conseil fait une séance d'information, ou de formation, à l'intention du personnel en cause, dans la zone de travail où se module sera utilisé. La durée de cette séance peut varier d'une heure à une journée selon l'état du module et sa complexité, mais en général une demi-journée suffit. Lors de ces séances, un technicien des services informatiques de l'entreprise est présent pour répondre à d'éventuelles questions d'ordre technique sur le module. De telles séances sont organisées aussi lorsque des modifications relativement importantes sont apportées à un module déjà utilisé³⁴⁹.

5.3.3.3 Implantation

L'implantation de Magica commence début 2002, d'abord avec le module de la gestion des commandes³⁵⁰ et celui de la comptabilité, puis avec ceux des services de l'ingénierie et de la production. En juin 2002, les modules destinés aux services de l'ingénierie et de la production sont encore en phase de conception. À cette époque, déjà dans certains services ou sections de service certains modules de Magica ont remplacé d'anciens logiciels, dans d'autres services le personnel n'utilise que d'anciens logiciels comme le logiciel Laurier, tandis que d'autres

³⁴⁹ J'ai tiré ces matériaux des notes d'observation prises lors des réunions réunissant l'expert-conseil de chez Dunin Technologie avec différents groupes d'employés de Cuisines Laurier. (Notes d'observation, 9, 29 et 31 octobre 2002; 3 et 16 décembre, 2002; 14 et 15 janvier 2003; 21 et 28 février 2003; 26 mars 2003.)

³⁵⁰ Par l'expression « gestion des commandes », j'entends ici la saisie des commandes, leur traitement et la programmation des machines numériques qui en découle.

encore utilisent à la fois d'anciens logiciels et Magica, en parallèle, ce qui engendre de nombreuses difficultés dans les opérations quotidiennes étant donné l'utilisation simultanée de codes incompatibles.

Le module de la gestion des commandes étant le deuxième à être implanté, après celui de la comptabilité, dès ma deuxième semaine de séjour dans l'entreprise des agents du service à la clientèle m'indiquent que le temps moyen de saisie d'une commande, de taille moyenne elle aussi, et de son traitement a chuté de près d'une demi-journée avec l'ancien logiciel à une trentaine de minutes avec Magica. En outre, grâce à l'utilisation de Magica pour gérer les commandes, le délai entre la signature du contrat et la livraison des meubles est passé de six semaines ouvrables à cinq, donc de 30 à 25 jours comme le demandait la direction qui désirait s'éloigner dans la bonne direction de l'industrie qui affiche un délai moyen de huit semaines ou 40 jours.

À la même époque, alors que Magica est mis à la disposition du service de l'ingénierie et de celui de la production, mais avant que l'intégration des modules ne soit terminée, le directeur de la production m'indique que, tout en utilisant Magica, il persiste à utiliser aussi le logiciel Laurier et les documents papier que ce dernier permet d'obtenir afin de se protéger d'erreurs que cause encore, de façon occasionnelle, Magica. Il agit ainsi en étant très conscient de la duplication qu'engendre sa façon de faire et du ralentissement que cela peut entraîner. Sa stratégie « ceinture et bretelles » repose sur sa conviction que Magica ne pourra pas rendre tous les services qu'on lui attribue tant et aussi longtemps que l'intégration complète des modules ne sera pas terminée. Il soutient que le support papier lui permet de faire un suivi plus précis de la production quotidienne et hebdomadaire. Au moment de mon départ, le module des achats était en voie d'installation et il restait à implanter ceux de la planification de la production³⁵¹ et de la livraison.

³⁵¹ En exploitant mes matériaux, je me suis interrogé sur le motif qui justifie de ne pas avoir installé Magica plus tôt à la planification de la production; hélas, je ne connais pas la réponse.

5.3.4 Caractère structurant du projet Magica

Je traiterai en succession des similitudes que j'établis entre les projets PVA et Magica, du point de vue de leur caractère structurant pour Cuisines Laurier. Ensuite, je m'attarderai aux particularités du projet Magica, encore une fois envisagé sous l'angle de son caractère structurant.

5.3.4.1 Similitudes des projets PVA et Magica

Le projet Magica, s'inscrit dans la foulée du projet PVA dans la mesure où c'est de ce dernier qu'il tire une partie de sa justification. En effet, je rappelle que les transformations induites par la mise en œuvre du projet PVA font de l'implantation d'un système intégré de gestion une condition nécessaire et urgente de la réussite de ces transformations. Pour le dire autrement, sans projet PVA, un projet Magica, peut-être, mais peut-être pas de projet Magica.

En tant que projet structurant, le projet Magica présente les mêmes caractéristiques générales que le projet PVA, et en particulier un mode de réalisation analogue, reposant sur le travail collectif et sur une compétence distribuée, comme je l'ai signalé dans la sous-section 5.2.4. En outre, comme le projet PVA, il mobilise les dispositifs de gestion mis en place par la direction et prend appui sur les communautés de praticiens que l'on retrouve dans la majorité des services de Cuisines Laurier et de PMÉ. Enfin, comme le projet PVA, le projet Magica contribue à transformer les propriétés structurelles de Cuisines Laurier.

5.3.4.2 Particularités du projet Magica

Le projet Magica comporte aussi son lot de particularités en ce qui a trait à son caractère structurant. Il représente à la fois un dispositif de réflexivité organisationnelle, de régulation réflexive et d'intégration organisationnelle. Il contribue à la mise en place d'un nouveau cadre d'interaction et de nouvelles propriétés structurelles. Reprenons cela dans cet ordre.

Par définition, en tant que système intégré de gestion, Magica est un dispositif de gestion. Mais il est un dispositif de gestion d'un type particulier : un dispositif de réflexivité organisationnelle. En tant que tel, il vise d'abord à récolter le maximum d'informations jugées pertinentes sur les activités de l'entreprise, sur sa clientèle, sur ses fournisseurs et sur toute personne ou organisation susceptible d'affecter ses activités. Il est, à sa façon, un dispositif de gestion panoptique. En tant que dispositif de réflexivité organisationnelle, il vise ensuite à faciliter l'exploitation des informations récoltées afin d'orienter le cours des activités de l'entreprise. Magica participe donc de la reproduction et de la transformation de Cuisines Laurier et de PMÉ. En effet, Magica est un dispositif qui vise à tout savoir sur tout ce qui concerne Cuisines Laurier et PMÉ afin de mieux maîtriser ce qui peut les affecter. Or, en facilitant une meilleure connaissance des activités qui s'y déroulent et leur examen continu, il favorise en même temps leur remise en question, leur ajustement, leur élimination, sans remplacement ou avec remplacement. Ainsi, de façon paradoxale, en mettant en place un dispositif destiné à maîtriser mieux l'entreprise, la direction se trouve à favoriser en même temps, et de façon irréductible, sa transformation potentielle ou effective. La régulation réflexive dont la direction cherche à élever le niveau grâce à Magica pour assurer l'intégrité de Cuisines Laurier et sa persistance est aussi celle qui peut engendrer des phénomènes nuisant à l'une comme à l'autre.

À mesure que Magica est implanté, en sus d'un système intégré de gestion se met en place un cadre d'interaction nouveau qui modifie les façons d'échanger entre membres de Cuisines Laurier et de PMÉ ainsi qu'entre eux et leurs parties prenantes, comme les clients et les fournisseurs, par exemple. De plus, nous l'avons vu, l'implantation de Magica entraîne aussi la modification du contenu de ces échanges, davantage codifiés qu'auparavant et selon de nouveaux codes, davantage normalisés aussi en regard de l'avant-Magica. Nous assistons non seulement à une redistribution de la contribution relative de l'intégration sociale et de l'intégration systémique à ce cadre d'interaction liant les membres de l'entreprise, mais à l'émergence d'une nouvelle forme d'intégration qui emprunte aux deux premières formes. En effet, Magica inclut un intranet qui permet à un

membre de demeurer en contact étroit et fréquent avec un autre membre, ou plusieurs, voire tous, sans rendre nécessaire leur coprésence physique et sans que cela prenne nécessairement la forme de l'intégration systémique qui lie des personnes à distance. Grâce au courriel et à Internet, il en est de même quant aux possibilités qu'a le membre de demeurer en contact avec des représentants de parties prenantes. Doit-on qualifier de virtuelle cette nouvelle forme d'intégration? Je ne le sais pas. Je sais cependant qu'il importe de la constater et de lui accorder sa place sur le plan conceptuel et au moment de rendre intelligible ce type de phénomène.

D'un point de vue gestionnaire, en tant que dispositif de réflexivité organisationnelle, l'implantation progressive de Magica permet l'intégration de l'ensemble des services dans un système de gestion unique et permet de disposer d'interfaces moins lourdes entre les postes de travail, les zones de travail et les services. Elle engendre une plus grande unité de commandement et d'exécution d'un bout à l'autre de la chaîne des activités, depuis les représentations auprès de clients potentiels jusqu'au service après vente des produits livrés et installés. Enfin, elle favorise une rapidité accrue des opérations et une meilleure productivité.

Pour terminer, signalons que, d'un point de vue structurationniste cette fois, nous pouvons faire la lecture suivante de la mise en place d'un système intégré de gestion, de la collaboration qu'il exige et de celle qu'en même temps il favorise. Premièrement, grâce aux schèmes d'interprétation et aux règles de signification dont ils font usage, les agents engagés dans un tel projet ont à se mettre d'accord sur les éléments constitutifs du système, comme ceux qui doivent faire l'objet de la normalisation que j'ai évoquée à plus d'une reprise. Ces accords prennent appui sur des normes dont conviennent les agents et ils sont sanctionnés par des règles de légitimation jugées pertinentes. Enfin, la mobilisation différenciée des ressources d'autorité et d'allocation module le poids relatif des interventions de chacun des membres dans le projet et, aussi, le poids relatif de chacun des membres dans le système social qu'ils constituent et que le projet transforme. Vu sous cet angle,

une fois implanté, le système intégré de gestion Magica devient un réservoir de significations et de normes ainsi qu'un instrument facilitant le repérage des ressources d'allocation et d'autorité.

5.4 Conclusion du chapitre 5

Les deux projets structurants présentés ci-dessus témoignent du désir de la direction de Cuisines Laurier de procéder à des transformations majeures touchant tous les services afin que l'entreprise accroisse son efficacité, son efficience, sa gamme de produits, sa clientèle, sa profitabilité, sa situation financière et sa position concurrentielle dans une industrie en mutation qui n'a plus la forme de grappes régionales comme il y a tout au plus quelques décennies mais plutôt celle d'un réseau unique à l'échelle mondiale. Le choix qu'a fait la direction de Cuisines Laurier pour composer avec des changements dont la source est extérieure à l'entreprise est de transformer celle-ci de manière à ce qu'elle puisse non seulement défendre sa position relative, mais l'améliorer grâce à un catalogue offrant une gamme plus étendue de produits, un calendrier de réalisation plus court que celui de ses principales concurrentes, des produits mieux fabriqués qu'auparavant et, enfin, un monitoring en temps réel de l'ensemble des activités, depuis les ventes jusqu'au service après vente, en passant par l'étape cruciale de la production.

Pour qui s'intéresse à la compétence organisationnelle chez Cuisines Laurier, la mise en œuvre de ces projets structurants donne à voir un ensemble d'éléments qui, une fois conjugués, témoignent de cette compétence. Les deux projets entraînent des modifications dans l'ensemble de l'entreprise, chacun à sa façon. Le projet PVA entraîne une révision des processus dans toutes les zones de travail consacrées à la production, tant dans l'usine de Laurier-Station que dans celle de Dosquet. La transformation du processus de production affecte en amont et en aval les autres activités de l'entreprise, de sorte que le projet PVA est porteur de transformations dans toute la chaîne des activités de Cuisines Laurier.

À son échelle, l'examen de la mise en œuvre du projet PVA PMÉ montre l'ampleur des transformations dans l'usine de Dosquet, là où l'on fabrique les portes et les moulires. Tout change, l'aménagement de l'usine, l'organisation des postes de travail, l'affectation des employés et la nature des tâches. La transformation du processus de production dans les deux usines a révélé la nécessité pour Cuisines Laurier de se doter d'un système intégré de gestion plus rapide et plus efficace que les instruments utilisés jusqu'alors, soit différents logiciels devenus vétustes et des procédures réalisées à la main dont la vétusté est plus criante encore. C'est ainsi que le projet Magica doit en grande partie son existence au projet PVA et que la réalisation du premier est une des conditions nécessaires de la réussite du second.

L'examen de ces deux projets structurants et, dans le chapitre précédent, la mise au jour de l'ambivalence de la direction, de la gestion et de l'organisation de Cuisines Laurier ainsi que de l'existence d'une dizaine de communautés de praticiens actives dans cette entreprise nous préparent à un retour sur la compétence organisationnelle, ce à quoi je consacre le prochain chapitre.

Chapitre 6

Retour sur la compétence organisationnelle

Au terme de la présente recherche, qu'a-t-on appris sur la compétence organisationnelle? Pour faire le point, dans une première section je reviendrai brièvement sur les éléments principaux qui se dégagent du volet conceptuel de ma recherche. Dans la section suivante, je résumerai les principaux constats tirés du volet empirique, que j'ai exposé dans les chapitres 4 et 5. Dans une troisième section, je recourrai de nouveau à la théorie de la structuration pour caractériser la compétence organisationnelle à partir des leçons que je tire de ce qui précède.

6.1 Retour sur le volet conceptuel

Je rappellerai d'abord les conclusions du chapitre 1 dans lequel j'examine un certain nombre de travaux sur l'apprentissage organisationnel et sur la compétence organisationnelle. Puis, dans une seconde sous-section, je rappellerai la conception de la compétence organisationnelle que j'ai proposée dans le chapitre 2, où j'ai exposé mon cadre conceptuel.

6.1.1 Ce que nous apprennent les travaux existants

Dans le chapitre 1, je procède à l'examen de travaux sur l'apprentissage organisationnel avant d'aborder ceux qui traitent de la compétence organisationnelle parce que nombre de travaux sur le second concept prennent appui sur ceux qui sont consacrés au premier. Je reprends à mon compte la division des travaux sur l'apprentissage organisationnel en deux courants que proposent Easterby-Smith et Lyles, soit celui du néorationalisme et celui des processus sociaux³⁵². À propos du premier courant, j'indique au point 1.1.3 que la majorité des auteurs qui y sont associés ont une conception de l'apprentissage organisationnel qui repose de façon trop exclusive sur la transformation des structures cognitives individuelles des membres de l'organisation et sur les

³⁵² Easterby-Smith et Lyles, 2003 : 9-10.

connaissances explicites, codifiées. Ce concept à la fois cognitiviste et individualiste néglige, d'une part, un ensemble de connaissances cruciales pour la vie organisationnelle, les connaissances tacites, et, d'autre part, le caractère collectif de l'apprentissage lorsque celui-ci se fait dans un cadre organisationnel. J'ajoute que le courant néorationaliste repose sur une distinction entre la pensée et l'action qui est contestable dans la mesure où elle laisse penser que les deux termes ont des référents distincts qui n'advieudraient qu'en séquence, ou en alternance, au contraire de ce que désigne le concept d'enaction, grâce auquel il est possible de théoriser autrement l'agir humain. Au regard des limitations du courant néorationaliste, les travaux associés au courant des processus sociaux me paraissent nettement plus prometteurs, notamment parce que ses auteurs reconnaissent d'entrée de jeu le caractère collectif de l'apprentissage organisationnel, parce qu'ils tentent de le théoriser en accordant une place centrale à l'action et à l'interaction, et parce que leur conception de l'action est plus proche du concept d'enaction que de la distinction radicale entre pensée et action. J'ajoute aussi que, dans ce second courant, un ensemble de travaux sur les communautés de praticiens contribue à l'élucidation de la compétence organisationnelle.

Après avoir examiné ces travaux sur l'apprentissage organisationnel, je me suis concentré sur ceux d'auteurs qui s'intéressent de façon explicite à la compétence organisationnelle ou qui traitent de compétences clés ou encore de capacités organisationnelles. Van den Bosch *et al.*³⁵³ nous rappellent que « la compétence d'une organisation fait la différence entre son développement, sa persistance ou sa disparition. » pour reprendre ce que j'ai formulé au début du point 1.2. Cette idée à laquelle je souscris nous indique que la persistance d'une organisation dans la longue durée est un indicateur intéressant pour quiconque s'intéresse à la compétence organisationnelle. Une organisation qui dure serait une organisation compétente, sans entraîner que toute organisation compétente dure. La compétence

³⁵³ Van den Bosch *et al.*, 1999.

organisationnelle serait une condition nécessaire de la longue durée, sans en être une condition suffisante.

En dépit de leurs différences, et même si leurs propositions varient selon les cadres conceptuels retenus, les organisations étudiées et l'espace-temps qu'occupent ces dernières, les auteurs dont j'ai examiné les travaux et qui s'intéressent à l'apprentissage organisationnel ou à la compétence organisationnelle partagent un même souci, celui de mettre au jour les clés de l'efficacité organisationnelle. Ce souci semble être le « moteur » de leurs travaux, ou à tout le moins un des moteurs.

6.1.2 Changement, compétence et persistance

Mon souci est différent de celui auquel j'associe les auteurs discutés ci-dessus. En effet, mon intérêt pour la compétence organisationnelle ne relève pas d'un souci d'efficacité organisationnelle; il est né plutôt du constat de l'accélération du changement dans le monde contemporain et du désir de rendre intelligible ce qui permet à une organisation de composer avec le changement et son accélération, ce qui permet à une organisation de durer, pour faire un clin d'œil à Van den Bosch *et al.*³⁵⁴, reprenant à mon compte le lien qui semble exister entre compétence et persistance. Ainsi, comme je l'indique au point 2.3 dans lequel je formule ma question de recherche, mon objectif n'est pas de déterminer comment une organisation peut être efficace, mais de comprendre comment les membres d'une organisation s'y prennent pour assurer la compétence de cette dernière et, dans certains cas, sa persistance.

Pour répondre à cette question, je propose un cadre conceptuel qui prend appui sur la théorie de la structuration et qui accorde une place à deux concepts étrangers à cette théorie, ceux de communauté de praticiens et d'apprentissage expérientiel. Dans ce cadre conceptuel, m'inspirant de Dupuis³⁵⁵, je définis la compétence,

³⁵⁴ Van den Bosch *et al.*, 1999.

³⁵⁵ Dupuis, 2001.

qu'elle soit individuelle ou collective, comme la capacité de réussir, la compétence organisationnelle désignant alors la capacité de réussite d'une organisation et sa persistance étant un indicateur temporel de sa réussite. Prenant appui sur la théorie de la structuration³⁵⁶, j'indique que « la compétence organisationnelle désigne la capacité qu'ont les membres d'une organisation de faire des apprentissages pertinents au fil de leurs pratiques organisationnelles, d'en tirer des connaissances elles aussi pertinentes et de les utiliser de manière appropriée le moment venu. Ils doivent savoir faire les bons choix au bon moment et mettre en œuvre ce qui doit l'être pour assurer la reproduction-transformation de l'organisation, sa persistance, tantôt en protégeant ses propriétés structurelles, tantôt en les modifiant de façon plus ou moins radicale selon les circonstances, le contexte ou le cadre d'interaction dans lequel s'inscrit l'organisation. C'est ainsi que la compétence organisationnelle se manifeste par le succès qu'obtiennent les membres d'une organisation lorsqu'ils mobilisent des propriétés structurelles de cette organisation pour en assurer la reproduction-transformation³⁵⁷. »

Dans la section 2.3 du chapitre 2, j'ajoute que pour repérer la compétence organisationnelle d'une organisation et la rendre intelligible, sur le plan conceptuel il faut s'intéresser à la chaîne qui y conduit, selon laquelle l'expérience, l'apprentissage et la connaissance conduisent à la compétence. J'ajoute aussi que, sur le plan opératoire, il faut examiner la direction, la gestion et l'« organisation de l'organisation » étudiée afin de repérer les propriétés structurelles que mobilisent ses membres, les expériences dans lesquelles ils s'engagent, l'apprentissage qu'ils en tirent, les connaissances qu'ils produisent et la compétence qu'ils acquièrent, sans cesse, au fil de leurs actions et de leurs interactions. Enfin, je signale qu'un tel travail met en jeu différentes échelles, soit celle de l'individu, par exemple un dirigeant ou un employé, celle d'un regroupement d'individus, par exemple une équipe de travail ou une communauté de praticiens, celle de l'organisation dans son ensemble, par exemple Cuisines Laurier, et celle du cadre d'interaction de

³⁵⁶ Giddens, 1987.

³⁵⁷ Extrait tiré de la fin de la section 2.2, chapitre 2.

l'organisation étudiée, par exemple, dans le cas de Cuisines Laurier, l'industrie mondiale des armoires de cuisines et des vanités de salle de bain, ses particularités régionales, le cadre législatif et d'autres éléments susceptibles d'affecter l'entreprise ou que l'entreprise est susceptible d'affecter.

6.2 Retour sur le volet empirique

Dans le chapitre 3 où je présente de façon succincte Cuisines Laurier, j'indique que cette entreprise est en pleine transformation, et ce, dans une industrie hautement compétitive, à l'échelle mondiale. J'indique aussi que, en 2003, depuis son démarrage en 1990 à la suite du rachat d'une faillite, cette entreprise continue d'exister, que la valeur de ses ventes, la taille de ses immobilisations et celle de son personnel continuent de croître et que sa situation financière est saine. Puis, dans le chapitre 4, je montre que la direction de Cuisines Laurier, sa gestion et son organisation présentent des traits à la fois traditionnels et non traditionnels. Quels sont-ils?

Je mets au jour quatre traits traditionnels :

- un conseil des actionnaires qui se réunit de façon périodique³⁵⁸;
- un PDG habitué à diriger tout au quotidien;
- une organisation composée de six niveaux hiérarchiques et de services divisés selon des fonctions typiques d'une entreprise de production;
- des réunions de travail permettant aux responsables des différents niveaux hiérarchiques de transmettre leurs directives à leurs subordonnés.

Je précise que, au jour le jour, ces éléments pèsent sur l'organisation et qu'ils sont loin d'être en voie de disparition. Puis j'enchaîne en m'attardant cette fois à quatre traits non traditionnels :

³⁵⁸ Je rappelle que le conseil des actionnaires est un dispositif de direction qui réunit la totalité des actionnaires afin de leur soumettre les grands enjeux financiers et stratégiques qui sont, susceptibles d'avoir une incidence de longue durée sur l'entreprise.

- les interactions directes entre membres de l'entreprise, que privilégie le PDG;
- les comités, permanents ou *ad hoc*;
- les équipes de travail;
- les projets structurants.

Le PDG, la figure dominante chez Cuisines Laurier, favorise les interactions directes entre membres de l'entreprise, quels que soient leur niveau hiérarchique et le service auxquels ils sont rattachés; il favorise aussi le travail collectif. Sur ce plan, il va au-delà des seules paroles en instituant des dispositifs de gestion non traditionnels qui favorisent à la fois les interactions directes entre membres et le travail collectif. Ce sont les comités, permanents³⁵⁹ ou *ad hoc*, les équipes de travail et les projets structurants, ces derniers mobilisant tous les membres de l'entreprise et une grande partie de ses ressources matérielles. Enfin, le PDG n'hésite pas à recourir à des experts-conseils de l'extérieur, comme ceux de ProMainTech et de Dunin Technologie, lorsqu'il juge que des compétences particulières sont requises et introuvables à l'intérieur de l'entreprise.

Les trois dispositifs de gestion non traditionnels que je viens d'évoquer sont omniprésents dans l'entreprise et s'entrelacent avec les dispositifs de direction et les dispositifs de gestion traditionnels. Ils sont à l'œuvre au quotidien pour surmonter des difficultés de tailles diverses, depuis celles qui ne se posent que dans des zones de travail particulières, comme l'atelier de coloration ou la zone d'emballage, jusqu'à celles qui concernent l'ensemble de l'entreprise et son avenir comme les difficultés que visent à surmonter les deux projets structurants présentés dans le chapitre 5.

J'indique ensuite que la combinaison de ces traits traditionnels et non traditionnels crée une ambivalence organisationnelle non pas ralentissante ou paralysante mais,

³⁵⁹ Je rappelle que, parmi les comités permanents, on retrouve le comité de gestion, qui a sa propre ambivalence. D'un côté, son nom laisse penser qu'il faut l'associer à un dispositif de gestion; de l'autre, sa composition en fait un des deux dispositifs de direction, l'autre étant le conseil des actionnaires.

au contraire, stimulante. Elle contribue à la compétence de l'entreprise et, en conséquence, à sa reproduction-transformation, à sa réussite et à sa persistance.

Ce n'est pas tout. À ces traits ambivalents de la direction de l'entreprise, de sa gestion et de son organisation, s'ajoute la présence d'au moins une dizaine de communautés de praticiens si je m'en tiens à celles que j'ai repérées et présentées au point 4.2.5.1. Ces communautés de praticiens ne constituent pas un dispositif de gestion puisqu'elles n'ont pas été créées par la direction de l'entreprise; elles l'ont été plutôt par des employés partageant une compétence dans un domaine particulier. Comme les dispositifs de gestion, les communautés de praticiens privilégient les interactions directes et le travail collectif. En outre, dans certaines de ces communautés, leur composition et leur aire d'intervention ne se limitent pas à Cuisines Laurier. Au contraire, elles regroupent des spécialistes du même domaine pratiquant dans différentes organisations, ce qui contribue à la richesse des expériences, des apprentissages et des connaissances dont chaque membre peut profiter. Cet enrichissement interorganisationnel élève leur polyvalence dans leur domaine et leur possibilité de mobilité d'une organisation à l'autre.

Les projets structurants ont un trait qui les distingue des autres dispositifs de gestion mis en place par la direction; ils mobilisent en même temps tous les membres de l'entreprise, qu'ils soient dirigeants ou employés, les dispositifs de direction, les autres dispositifs de gestion, traditionnels et non traditionnels, et les communautés de praticiens. Ainsi, en étudiant ces projets structurants qui contribuent à la transformation de l'entreprise, mais aussi à sa croissance et à sa reproduction-transformation, il est possible de repérer les éléments structurels qui concourent à la compétence organisationnelle chez Cuisines Laurier. Dans la section suivante, j'examine de plus près certains de ces éléments.

6.3 Structuration de l'organisation et compétence organisationnelle

6.3.1 Cuisines Laurier en tant que système social

Au point 2.1.1.3, prenant appui sur la théorie de la structuration, je définis l'organisation comme un « système social orienté vers une finalité et régulé de façon réflexive ». En tant que système social, il en possède les propriétés générales. Selon Giddens, un système social existe lorsqu'il y a « [f]ormation, à travers l'espace-temps, de modèles régularisés de relations sociales conçues comme des pratiques reproduites³⁶⁰ ». En tant que système social spatiotemporellement situé, nous savons que Cuisines Laurier existe dans la région de Québec depuis 1990 et qu'elle vend ses meubles dans différents pays, en particulier dans les Amériques, en Europe et dans certaines parties de l'Asie du Sud-Est.

Comme le montre la figure 1, dans le chapitre 2, tout système social met en jeu des interactions, des modalités de structuration et des propriétés structurelles qui, ensemble, expriment la dualité du structurel. Cuisines Laurier n'existerait pas sans les interactions entre ses membres et celles entre eux et des non-membres, par exemple les fournisseurs et les clients, pour en mentionner quelques-uns. De plus, après la lecture des chapitres 4 et 5, nous connaissons l'importance qu'accorde la direction à un type particulier d'interaction, soit les interactions directes entre membres de l'entreprise. Nous savons aussi qu'elle la favorise en créant des dispositifs de direction et de gestion qui reposent sur ces interactions. Plus loin, je reviendrai sur ces dernières pour montrer qu'elles se produisent à différentes échelles à l'intérieur de l'entreprise.

Au fil de leurs actions et de leurs interactions, les membres de Cuisines Laurier recourent à des modalités de structuration pour mobiliser des éléments

³⁶⁰ Giddens, 1987 : p.444.

structurels³⁶¹ et être en mesure d'intervenir dans l'entreprise. Ils font appel à des schèmes d'interprétation qui sont tantôt explicites et codifiés, tantôt tacites. Ils invoquent sans cesse des normes organisationnelles et n'hésitent pas à en créer s'ils le jugent utile. La production de schèmes d'interprétation et leur utilisation ainsi que l'invocation de normes organisationnelles, leur application et leur création mettent en jeu les dimensions économique et politique de Cuisines Laurier. La première est liée à la maîtrise des ressources d'allocation, depuis le capital investi jusqu'aux matériaux utilisés en passant par les immobilisations, et la seconde à la maîtrise des ressources d'autorité. Les éléments structurels, je le rappelle, sont à la fois des moyens d'action et d'interaction pour les membres de l'entreprise et le résultat de leurs actions et de leurs interactions.

J'ai indiqué ci-dessus que deux propriétés structurelles sont communes à toutes les organisations et distinguent ce type de système social des autres : l'orientation vers une finalité et la régulation réflexive. Qu'en est-il chez Cuisines Laurier? En tant qu'entreprise privée évoluant dans une économie de marché, une finalité surdétermine toutes les autres, la profitabilité. Toutefois, la direction de cette entreprise semble avoir choisi de tenir pour acquise son obligation de profitabilité et de ne pas l'invoquer lorsqu'elle s'exprime sur la finalité de Cuisines Laurier. Ainsi, la direction a tendance plutôt à affirmer que la finalité de l'entreprise est de se tailler une place enviable dans le créneau haut de gamme du marché mondial des armoires de cuisine et des vanités de salle de bain. Étant donné la définition que j'ai proposée de la compétence organisationnelle, dans une organisation, quelle que soit la formulation retenue pour préciser sa finalité, la possibilité qu'elle l'atteigne suppose qu'elle soit compétente.

La régulation réflexive est une des deux propriétés structurelles qui distinguent l'organisation des autres systèmes sociaux. À propos de la réflexivité organisationnelle chez Cuisines Laurier, j'ai déjà mentionné que, en tant que

³⁶¹ Dans l'ouvrage de Giddens (1987) comme dans le présent texte, un « élément structurel » porte aussi le nom de « propriété structurelle » ou de « trait structurel ». Cette synonymie n'est peut-être pas heureuse, mais elle fait partie des travaux sur la théorie de la structuration ou inspirés d'elle.

système intégré de gestion, Magica est un dispositif de réflexivité, lui-même étant un type particulier de dispositif de gestion. Magica permet la régulation réflexive grâce à la récolte systématique d'informations jugées pertinentes, à la mise en réseau des membres de l'entreprise entre eux et avec d'autres parties prenantes, comme les distributeurs, et à l'accès aux informations, un accès modulé cependant par autorisations variant selon les postes occupés. Je soutiendrai aussi plus bas que, chez Cuisines Laurier, outre Magica, tous les dispositifs de direction et de gestion ainsi que les communautés de praticiens contribuent à la réflexivité organisationnelle de l'entreprise.

Dans la prochaine sous-section, je proposerai un schéma des éléments contribuant à la compétence organisationnelle chez Cuisines Laurier dans le but de voir mieux comment les uns contribuent aux autres et rendent possible la compétence organisationnelle.

6.3.2 Schéma des éléments contribuant à la compétence organisationnelle chez Cuisines Laurier

Dans les chapitres 1 et 2, en quelques occasions j'ai fait référence à la chaîne liant l'expérience, l'apprentissage et la connaissance à la compétence, que celle-ci soit individuelle ou organisationnelle. Puis, dans les chapitres 4 et 5, j'ai signalé à maintes reprises que les interactions directes et le travail collectif étaient des *leitmotive* de la direction et que celle-ci avait été au-delà des mots en les instituant dans différents dispositifs de direction et de gestion. À de nombreuses reprises j'ai mentionné l'existence de deux dispositifs de direction, le conseil des actionnaires et le comité de gestion, de trois dispositifs de gestion, les comités, les équipes de travail et les projets structurants, dont celui sur la mise en place d'un système intégré de gestion, Magica. À propos de ce dernier, dans le cadre conceptuel, au point 2.1.1.3, j'ai indiqué que, en général, pour assurer sa régulation réflexive, une organisation se dote entre autres d'un dispositif de gestion particulier que j'ai appelé dispositif de réflexivité organisationnelle. Puis, au point 5.3, en présentant le projet Magica, j'ai indiqué que, en tant que système intégré de gestion, Magica est un dispositif de réflexivité organisationnelle. Enfin, j'ai signalé aussi

l'existence de communautés de praticiens créées par les employés eux-mêmes, sans directive ou soutien de la direction, du moins jusqu'en avril 2003. Je désire maintenant situer ces éléments les uns par rapport aux autres de manière à montrer leurs liens et leur contribution à la compétence organisationnelle chez Cuisines Laurier. Pour ce faire, j'ai élaboré un schéma qui se trouve dans la figure 16, ci-dessous.

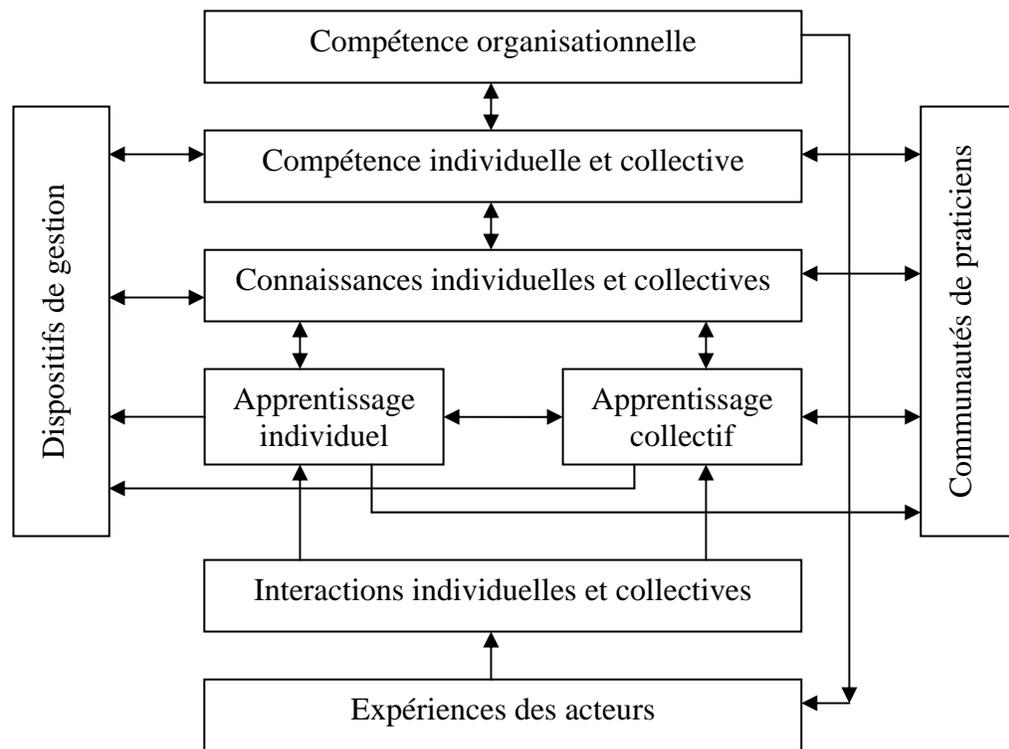


Figure 16 – Schéma des éléments contribuant à la compétence organisationnelle chez Cuisines Laurier

Premièrement, indépendamment de Cuisines Laurier, par leurs actions individuelles et collectives en tant qu'êtres humains, les membres de Cuisines Laurier et certaines parties prenantes non assimilables à des membres³⁶² activent la

³⁶² En évoquant des « parties prenantes non assimilables à des membres », je pense notamment aux distributeurs et aux vendeurs, qui constituent la force de vente de Cuisines Laurier sans en être membres, selon la définition que j'ai donnée à ce terme.

chaîne associant leurs expériences, leurs apprentissages et leurs connaissances à leur compétence individuelle et collective.

Deuxièmement, sur le plan organisationnel, à l'échelle de Cuisines Laurier, pour agir et interagir dans ce cadre d'interaction particulier, ils recourent à des éléments structurels, que j'étagé en trois niveaux, et ce faisant ils contribuent à les reproduire ou à les transformer. J'ai étagé ces éléments pour montrer que, selon la direction indiquée dans le schéma, les éléments d'un étage contribuent à ceux du suivant et percolent ainsi jusqu'à la compétence organisationnelle.

Troisièmement, selon ce schéma, les interactions directes et le travail collectif liant les membres de Cuisines Laurier entre eux et aux parties prenantes de Cuisines Laurier occupent un premier espace-temps de la concrétisation de la chaîne menant à la compétence individuelle et organisationnelle dans cette entreprise. Les interactions directes et le travail collectif ont le statut d'élément structurel, ou de propriété structurelle, parce que la direction les a institués et que, à l'échelle spatiotemporelle de Cuisines Laurier, grâce aux actions et aux interactions des membres et des parties prenantes, ils sont devenus des traits institutionnalisés.

Quatrièmement, les communautés de praticiens, indépendantes de la direction de Cuisines Laurier, ne sont possibles que par les actions et les interactions directes de leurs membres. Elles favorisent le travail collectif et, en élevant la compétence de leurs membres, elles élèvent du même coup le travail réalisé dans les dispositifs de direction et de gestion. Pour ces raisons, elles occupent un deuxième espace-temps de la concrétisation de la chaîne menant à la compétence, individuelle et organisationnelle.

Cinquièmement, enfin, des dispositifs de direction et de gestion favorisent les interactions directes et le travail collectif en même temps sont soutenus par eux et par les communautés de praticiens. Ces dispositifs sont, chacun à leur façon, autant d'occasions de production de compétence organisationnelle et d'affichage de cette compétence. Ils occupent un troisième espace-temps de la concrétisation de la chaîne menant à la compétence, individuelle et organisationnelle.

Aucune des propriétés structurelles d'un étage inférieur n'est une condition nécessaire de celles d'un étage supérieur; toutefois, les premières ont tendance à favoriser les secondes. En retour, la compétence organisationnelle acquise affecte favorablement chacun des éléments du schéma, élevant la qualité générale des prestations individuelles et collectives. Dans les sous-sections qui suivent, j'apporterai des précisions sur certains éléments de ce schéma. J'aborderai en succession les échelles d'interaction directe, les dispositifs de gestion, la maîtrise des schèmes d'interprétation, des ressources et des normes, la réflexivité organisationnelle et la régulation réflexive, les réservoirs de connaissances organisationnelles et, enfin, je ferai un bref retour sur la compétence individuelle à la lumière de la compétence organisationnelle.

6.3.3 Échelles d'interaction directe

Chez Cuisines Laurier, les interactions directes se pratiquent à différentes échelles que je regroupe ici en trois catégories : la dyade, le regroupement d'une fraction de membres et celui de l'ensemble des membres. À chacune de ces échelles, on observe des interactions directes occupant différents espaces-temps qui varient en étendue et en durée. Enfin, ces échelles ne sont pas des silos spatiotemporels; au contraire, chacune d'elles peut conduire à une autre, au gré des interactions qui s'y déroulent. Par exemple, une dyade peut conduire au regroupement d'une fraction comptant plus que deux membres, voire à un regroupement de l'ensemble des membres de l'entreprise. De même, ce dernier peut donner lieu à des regroupements de moindre taille, y compris à des dyades. La dynamique de ces interactions directes permet tous les cas de figure en ce qui a trait au nombre d'agents engagés dans une interaction, à leur niveau hiérarchique et au service auxquels ils sont rattachés.

Dyades

Entre membres de l'entreprise, les interactions directes prennent la forme de dyades lorsque deux de ces membres échangent entre eux ou travaillent ensemble pour différents motifs et selon différentes modalités. Ils peuvent être liés par une

relation d'autorité, par un domaine de compétence commun ou, au contraire, parce que les différencie sur ce plan. Dans le premier cas, par exemple, le PDG peut donner une directive à un autre dirigeant ou à un employé, discuter avec lui en mode quasi collégial, ou encore échanger avec un expert-conseil dont il a retenu les services. Dans le deuxième cas, deux sableurs peuvent débattre entre eux de la meilleure façon de poncer une pièce fabriquée dans un bois exotique rarement utilisé; deux peintres peuvent échanger entre eux afin de déterminer comment appliquer une teinture nouvelle. Dans le troisième cas, un sableur et un peintre, ou un planificateur de la production et un débiteur peuvent travailler de concert à la mise au point d'une étape de la fabrication d'un caisson. Le nombre de variantes dans les interactions dyadiques observables chez Cuisines Laurier est indéterminé et presque sans limites compte tenu du nombre de membres ainsi que de la variété de leurs compétences et de leurs fonctions respectives.

On observe aussi la formation de dyades lorsqu'un membre de Cuisines Laurier échange avec un non-membre sur des questions concernant l'entreprise. Par exemple, il en est ainsi lorsque la directrice des ventes est en contact avec un distributeur, l'acheteur avec un fournisseur ou le PDG avec le banquier.

Regroupements d'une fraction de membres

Chez Cuisines Laurier, les regroupements d'une fraction de membres prennent différentes formes que j'ai signalées à l'occasion dans les chapitres 4 et 5. Ils peuvent prendre la forme de réunions de travail, de comités, permanents ou *ad hoc*, d'équipes de travail ou de communautés de praticiens.

Les réunions de travail, je l'ai mentionné, sont convoquées par la direction de l'entreprise, un directeur de service, un contremaître ou un chef d'équipe dans le but de transmettre des directives aux membres convoqués. L'interaction est directe, mais asymétrique, et s'inscrit dans une relation d'autorité sans équivoque. Je reviendrai sur cet aspect un peu plus loin.

Les comités représentent la forme de regroupement la plus fréquemment observée, suivie par la communauté de praticiens. Qu'ils soient permanents ou *ad hoc*, qu'ils ne regroupent que des personnes d'une même catégorie, comme le conseil des actionnaires, appelé conseil mais assimilable à un comité permanent, ou le comité de gestion, qui regroupe le PDG, son adjoint et tous les directeurs de service, ou encore qu'ils regroupent des personnes hétérogènes selon leur niveau hiérarchique, selon le service auquel elles sont rattachées ou selon leur compétence, les comités sont engagés aussi bien dans les activités quotidiennes que dans les projets non récurrents créés pour surmonter une difficulté et dissous une fois celle-ci résolue.

À la manière des comités *ad hoc*, les équipes de travail apparaissent et disparaissent au gré des difficultés à résoudre, la différence entre les unes et les autres étant que les secondes ne se composent que de membres du même domaine, par exemple des débiteurs ou des peintres qui doivent donner leur avis sur une question les concernant ou intervenir dans une situation qui se présente dans leur zone de travail.

Les communautés de praticiens ne sont ni permanentes, ni *ad hoc*. Elles ont la durée que leur attribuent *de facto* leurs membres par leurs actions et leurs interactions en tant que membres de ces communautés. Leur taille varie selon la détermination des membres d'un même domaine de former une communauté dans le but de soutenir leurs activités et d'élever leur compétence. Elle varie aussi selon le poids relatif de leur domaine dans l'entreprise et à l'extérieur de celle-ci.

Regroupements de l'ensemble des membres

Plus rares, plus lourds à organiser et plus coûteux pour l'entreprise, en général ces regroupements prennent deux formes : les projets structurants et les activités liées à des fêtes comme celle de Noël. Les premiers s'inscrivent dans un espace-temps plus étendu que les secondes, caractérisées par l'immédiateté. Ces deux formes ont leur pertinence, mais elles mobilisent l'ensemble des membres pour des motifs différents et selon des modalités différentes. La complexité relative des projets

structurants et le risque qui les accompagne contrastent avec la dimension ludique des fêtes et leur caractère le plus souvent convenu.

6.3.4 Dispositifs de gestion

Je ne reviens pas sur les dispositifs de gestion pour en faire l'énumération une nouvelle fois. Je désire plutôt signaler leur multidimensionnalité d'un point de vue structurationniste. En effet, si, par définition de la dualité du structurel, ces dispositifs mettent en jeu les trois dimensions constitutives de cette dualité³⁶³, on peut penser que l'une de ces dimensions prédomine chaque fois, selon le dispositif. Or, c'est rarement le cas dans les dispositifs de gestion. À la différence des deux dispositifs de direction que sont le conseil des actionnaires et le comité de gestion, où les dimensions politique et économique non seulement dominant, mais en sont la raison d'être première, il en est autrement dans les dispositifs de gestion. En effet, dans ces cas, qu'il s'agisse des autres comités permanents, des comités *ad hoc*, des équipes de travail ou des projets structurants, la collégialité relative qu'impose la direction et qu'ont intériorisée les participants à ces dispositifs gomme en partie les tentatives de domination durable entre membres. Trois éléments additionnels viennent faciliter le maintien de cette collégialité relative dans le *modus operandi* des dispositifs de gestion. Premièrement, le recours à un supérieur, au comité de gestion ou au PDG pour trancher toutes les questions relatives aux ressources d'allocation ou d'autorité, donc d'ordre politique ou économique. Deuxièmement, le recours à des experts-conseils venant d'autres organisations pour guider les participants dans tout ce qui leur est non familier. Troisièmement, le recours à la compétence individuelle des participants, le plus souvent soutenue par leur appartenance à une communauté de praticiens qui, précisément, élève la compétence des membres et leur crédibilité dans des dispositifs relativement homogènes quant aux domaines représentés, comme les équipes de travail, ou dans des dispositifs hétérogènes sur ce plan, comme les comités ou les projets structurants. C'est ainsi que les dispositifs de gestion

³⁶³ Je rappelle que ce sont les dimensions symbolique, politique et normative, selon leur ordre dans la figure 1, en la parcourant de la gauche vers la droite.

permettent non seulement de produire de la compétence organisationnelle, mais ils le font de manière relativement équilibrée du point de vue des trois dimensions que met inévitablement en jeu la dualité du structurel dans ces occasions.

6.3.5 Maîtrise des schèmes d'interprétation, des ressources et des normes

La direction dirige! Elle tente de maîtriser les schèmes d'interprétation qu'elle juge cruciaux pour le bien de l'entreprise. Elle impose des façons de voir, de dire et de faire comme les interactions directes et le travail collectif, dans le respect de la hiérarchie mais sans en suivre tous les contours, en y recourant uniquement le moment venu, lorsqu'il s'agit de déterminer l'allocation des ressources. Elle n'hésite pas à recourir à des experts-conseils venant de l'extérieur de l'entreprise pour inculquer aux membres une conception de l'entreprise, comme celle qui accompagne la méthode *Kaizen*, ou un instrument de réflexivité organisationnelle comme *Magica*. De façon complémentaire, la direction tente de maîtriser l'ensemble des normes qui régissent les activités de l'entreprise. Elle distingue le bon du mauvais, soutient le premier et combat le second.

Dans les chapitres 4 et 5 ainsi que dans le point précédent, j'ai eu l'occasion de traiter de la maîtrise des ressources, donc des dimensions économique et politique de l'organisation, et de son incidence sur les propriétés structurelles auxquelles j'associe la compétence organisationnelle. Sur ces plans, le trait dominant est l'ambivalence de la direction, de la gestion et de l'organisation de l'entreprise. Ses traits traditionnels indiquent une concentration du pouvoir entre les mains du PDG, puis des autres actionnaires et des directeurs de service. Ses traits non traditionnels indiquent la volonté du PDG de faire place aux interactions directes entre membres concernés par une question à résoudre, sans égard à leur niveau hiérarchique. Ainsi, l'ambivalence tient principalement à ce que le PDG domine l'entreprise et impose une forme de collégialité centrée sur les difficultés à résoudre plutôt que sur le seul respect de la hiérarchie, pourtant omniprésente et représentée notamment dans chacun des comités, équipes de travail ou projets structurants, et ce, sans compter les attributions limitées des comités et équipes en matière de

ressources d'allocation ou d'autorité comme je l'ai indiqué au point précédent lorsque j'ai traité des dispositifs de gestion.

6.3.6 Réflexivité organisationnelle et régulation réflexive

Dans le point 6.3.1 où je traite de Cuisines Laurier en tant que système social, j'ai indiqué, sans élaborer, que, outre Magica qui tient lieu de dispositif de réflexivité organisationnelle, l'ensemble des dispositifs de direction et de gestion contribuent à l'effort de réflexivité auquel se livre l'entreprise et qu'il en est de même des communautés de praticiens. En effet, chacun d'eux donne lieu à des examens de situation, à des constats, à une réflexion sur ces constats et à la détermination du cours des activités associées aux situations examinées. Ce n'est pas tout. L'extension à l'échelle de l'entreprise, y compris PMÉ, de la méthode *Kaizen*, présentée comme une méthode privilégiant entre autres l'amélioration continue des processus, transforme l'entreprise dans son ensemble en un immense dispositif de réflexivité organisationnel puisque chaque membre doit se livrer sans cesse à un travail réflexif sur ses activités individuelles et collectives. Or, les agents de réflexivité organisationnelle « pensent » la compétence.

Comme je l'ai signalé dans le cadre conceptuel, au point 2.1.1.4, où j'ai traité des dirigeants d'une organisation, grâce à la réflexivité organisationnelle, la seconde propriété structurelle propre à une organisation, la régulation réflexive, devient possible. En effet, cette dernière fait la jonction entre le travail réflexif sur les activités de l'entreprise et la maîtrise des ressources requises pour les réaliser. Les agents de la régulation réflexive rendent possible la compétence pensée par ceux de la réflexivité organisationnelle en mettant en place les conditions de sa concrétisation.

6.3.7 Réservoir de connaissances organisationnelles

Tout au long de ce processus qui lie de façon étroite dans la régulation réflexive réflexivité organisationnelle et maîtrise des ressources, les agents engagés dans ces activités créent et alimentent un immense réservoir de connaissances organisationnelles qui constitue à la fois la mémoire de l'entreprise et une de ses

ressources clés. On y retrouve des connaissances explicites, le plus souvent codifiées de manière à en faciliter la conservation et l'utilisation. Cela peut être l'histoire de l'entreprise, en une ou plusieurs versions, des séries chronologiques permettant de suivre l'évolution de différents indicateurs, un tableau de bord, des recueils de directives, des manuels, des énoncés de méthodes administratives, des projets, et ainsi de suite.

Dans ces réservoirs, on retrouve aussi des connaissances tacites. Elles regroupent ce que les membres savent faire mais ne savent pas dire et elles donnent lieu à différentes formes de mentorat, d'apprentissage sur le tas, en voyant faire plutôt qu'en entendant dire. Ces connaissances tacites sont liées à la conscience pratique³⁶⁴ des membres et contribuent pour une part difficile à évaluer, mais en général considérée comme importante, à la compétence individuelle et organisationnelle. En effet, pour l'exprimer autrement, l'expérience acquise par les membres et mise au service de l'entreprise sans la rendre explicite est une source de compétence organisationnelle inestimable. On devine son importance sur le plan organisationnel en se rappelant comment on passe de l'expérience à la compétence dans le schéma que j'ai proposé.

À l'occasion, des connaissances tacites peuvent devenir explicites et se transmettre moins sous forme écrite que par tradition orale. Lorsqu'elles deviennent explicites, elles peuvent aussi prendre la forme d'histoires que se racontent des membres lorsqu'ils se retrouvent dans des situations particulières qui les leur rappellent ou à propos desquelles ces histoires peuvent être utiles.

6.3.8 Compétence individuelle

La sous-section qui précède invite à faire quelques remarques sur la compétence individuelle envisagée à la lumière de la compétence organisationnelle chez Cuisines Laurier. Engagé dans un processus quasi omniprésent de réflexivité

³⁶⁴ Selon Giddens, la conscience pratique désigne « [t]out ce que les acteurs [ou agents] savent (ou croient) des conditions sociales, en particulier ce qu'ils savent des conditions de leur propre action, mais qu'ils ne peuvent exprimer de façon discursive. Contrairement à l'inconscient, cependant, aucune barrière de refoulement ne protège la conscience pratique. » (Giddens, 1987, p. 440)

organisationnelle ainsi que dans la reproduction-transformation qui en dérive, le membre de cette entreprise élève en même temps sa compétence. Par exemple, lorsqu'il participe à un comité, il doit se pencher sur une situation qui, en général, déborde sa seule compétence; il entre le plus souvent en rapport avec des collègues possédant d'autres compétences que les siennes et, avec eux, il doit établir des constats et élaborer des plans d'intervention puisque ces comités ont une obligation de résultats concrétisables. Lorsqu'il participe à une équipe de travail, le processus est semblable; toutefois, il interagit alors avec des collègues de son domaine et, ensemble, ils élèvent leur compétence individuelle et collective en mettant en commun ce qu'ils savent, de façon explicite ou tacite.

Ainsi, dans un contexte de travail comme celui de Cuisines Laurier, compétence individuelle et compétence organisationnelle vont de pair et s'enrichissent mutuellement. En conséquence, une entreprise qui parvient à recruter des dirigeants et des employés compétents à leur arrivée, à les retenir et à les mobiliser dans des activités et des dispositifs du type de ceux repérés chez Cuisines Laurier est une entreprise susceptible d'élever sa compétence organisationnelle au fil de ses activités.

6.4 Conclusion du chapitre 6

En terminant ce chapitre, je désire m'attarder à un élément qui me paraît se dégager de tout ce qui précède. À la lumière de ma recherche, il semble que si une organisation comme Cuisines Laurier fonde la réalisation de sa finalité, la poursuite de sa mission, l'amélioration continue de ses activités et l'atteinte de ses objectifs sur la compétence individuelle de ses membres, sur les interactions directes entre eux, sur le travail collectif et sur des dispositifs de direction et de gestion qui sont en même temps des dispositifs de réflexivité organisationnelle, elle pourra atteindre un niveau de compétence organisationnelle qui, sans garantir sa réussite et sa persistance, y contribuera. Il en est de même pour les communautés de praticiens dont l'existence a pour conséquence parfois non intentionnelle d'élever la compétence organisationnelle des organisations auxquelles sont associés les membres de ces communautés. Pour boucler avec une

des deux préoccupations qui sont à l'origine de ma recherche, le changement et son accélération, ce qui précède laisse penser que les organisations qui s'inspirent de ce que j'ai indiqué seront en mesure de composer mieux avec les changements qui affectent leurs activités et leurs résultats.

Or, parmi les éléments que je viens d'énumérer, l'examen continu des activités de l'organisation et des pratiques sous-jacentes, le travail réflexif de tous les instants, réalisé à l'échelle individuelle comme à l'échelle organisationnelle, sont par définition porteurs non seulement de compétence organisationnelle mais aussi de transformations organisationnelles, potentielles ou effectives selon les décisions prises. Si j'avais raison, cela signifierait que, dans ces organisations, les principaux instruments utilisés pour composer avec le changement seraient eux-mêmes porteurs de changement. Changer serait alors un des instruments permettant de composer avec le changement!

Si cela s'avérait, ces organisations seraient vouées à ne jamais demeurer identiques, à privilégier la transformation plutôt que la reproduction, à changer dans l'espoir de durer, à se transformer dans le but de persister. Dans ce cas, associant leur détermination à favoriser la réflexivité organisationnelle et la compétence organisationnelle à leur désir de maîtriser mieux le cours de leur organisation, les membres de cette dernière, et en particulier ses dirigeants, seraient prisonniers d'un trait de la modernité avancée selon lequel tous les instruments mis au point dans le but de maîtriser les rapports entre les humains et les rapports entre eux et le reste de l'univers sont eux-mêmes créateurs de perturbations empêchant toute maîtrise de ces rapports. Si l'on admet cette idée, les membres de ces organisations sont voués à devoir les transformer sans cesse, et surtout sans assurance de parvenir à le faire d'une manière qui soit bénéfique pour elles et pour eux. Selon ce raisonnement, la situation étudiée chez Cuisines Laurier révèle un trait qui échappe à la maîtrise de ses membres et qui montre plutôt combien, par leurs actions et leurs interactions, en se transformant sans cesse pour durer, ils donnent à voir l'esprit du temps.

Conclusion générale

Pour conclure cette thèse, je récapitulerai sa trame en quelques mots pour ensuite signaler en quoi j'ai pu contribuer à une meilleure compréhension de la compétence organisationnelle chez Cuisines Laurier. Puis, j'énumérerai les limites de la thèse et, enfin, j'indiquerai quelques pistes de recherche qui me paraissent s'en dégager.

Récapitulation

Engagé depuis nombre d'années dans des activités de formation continue et de soutien auprès de dirigeants d'entreprise, je me suis familiarisé avec les difficultés qu'une entreprise doit surmonter dans une économie de marché tout en étant témoin de réussites et d'échecs parfois étonnants. De façon progressive, j'ai acquis la conviction que les difficultés et les réussites étaient deux aspects d'une même réalité, les deux faces d'une même médaille selon l'aphorisme qui exprime peut-être le mieux la tension qui règne dans une entreprise évoluant dans un environnement hautement concurrentiel. C'est ainsi que je me suis intéressé à la compétence organisationnelle.

Ma formation initiale en génie mécanique ne me permettant pas facilement d'étudier la compétence organisationnelle, j'ai profité de mes études doctorales pour m'engager dans un nouveau domaine du savoir, les sciences de l'administration, et dans ce domaine me concentrer sur l'étude des organisations et, de façon plus particulière sur la compétence organisationnelle. Pour élever davantage le niveau de difficulté lié à l'étude d'un nouveau domaine du savoir, plutôt que d'acquérir cette formation dans un établissement hispanophone, l'espagnol étant ma langue maternelle, j'ai choisi un programme offert dans une autre langue, le français. Il me fallait donc, en même temps, et rapidement, me familiariser avec une langue nouvelle pour moi, me spécialiser dans un domaine du savoir lui aussi nouveau pour moi et contribuer à la compréhension d'un phénomène particulier, la compétence organisationnelle.

Soucieux de ne pas réinventer la roue sur cet objet d'étude, j'ai d'abord recensé les travaux sur la compétence organisationnelle qui me paraissaient les plus pertinents. Très tôt pendant cette recension, j'ai jugé indispensable d'inclure des travaux sur l'apprentissage organisationnel et d'organiser le chapitre 1, dans lequel je fais une revue de ces travaux, en deux grandes sections, l'une consacrée à l'apprentissage organisationnel, l'autre à la compétence organisationnelle. J'ai divisé chacune de ces sections en sous-sections, et chacune de ces sous-sections contient deux rubriques, soit un bref exposé des travaux retenus, suivi d'un commentaire sur ces travaux. Au terme de cet exercice, de la section consacrée à l'apprentissage organisationnel, divisée en deux courants, je n'ai retenu du courant du néorationalisme qu'une idée, le poids de l'expérience dans la constitution de la compétence, et du courant des processus sociaux deux autres idées, le poids des actions et des interactions et l'émergence possible de communautés de praticiens à l'intérieur d'une organisation. En outre, j'ai choisi de ne pas m'inscrire dans l'un ou l'autre de ces deux courants. J'ai cru préférable, bien que plus difficile, de proposer un cadre conceptuel principalement composé d'éléments autres que ceux que j'avais recensés et examinés.

J'ai consacré le chapitre 2 à ce cadre conceptuel. Prenant appui sur la théorie de la structuration, j'ai présenté d'abord les concepts qui me paraissent indispensables pour étudier un phénomène organisationnel. Puis, j'ai tenté de conceptualiser l'organisation, peu théorisée dans la théorie de la structuration. Pour enrichir ce travail conceptuel, j'ai intégré dans le cadre conceptuel en construction le concept de communauté de praticiens et celui d'apprentissage expérientiel. En peu de mots, voici les grandes lignes du cadre que j'ai proposé. Les êtres humains sont des êtres sociaux, qu'on les considère sur le plan individuel ou sur le plan collectif, Chacun de ces êtres sociaux dispose d'une compétence fondamentale qui lui permet d'intervenir dans le réel, de créer une différence. L'action et l'interaction, cette dernière étant une forme d'action qui suppose l'établissement d'une relation entre au moins deux êtres humains, donnent lieu à la création de systèmes sociaux, définis comme des ensembles de pratiques récurrentes situées dans un espace-temps. Une organisation est un type particulier de système social : elle est un

système social orienté vers une finalité et régulé de façon réflexive. Dans une organisation, les personnes qui la dirigent maîtrisent en partie les modalités de sa structuration grâce à des dispositifs de direction et de gestion dont la raison d'être est de faciliter la coordination des activités qui s'y déroulent et leur régulation réflexive. Dans une organisation, aussi, peuvent se créer et se développer des communautés de praticiens dans lesquels se regroupent des membres de l'organisation, des agents, qui partagent leurs pratiques et qui privilégient des pratiques exemplaires adaptées aux circonstances avec lesquelles ils doivent composer. Ces communautés de praticiens sont des conteneurs de compétence collective. Quant à la compétence, tant individuelle qu'organisationnelle, elle est l'aboutissement d'un processus qui mobilise et lie entre elles l'expérience, l'apprentissage et la connaissance. Le cycle que forment ces quatre termes est récurrent et élève la compétence de l'individu ou de l'organisation.

Familier avec les travaux sur l'apprentissage organisationnel et la compétence organisationnelle que j'avais sélectionnés et doté d'un cadre conceptuel visant une meilleure intelligibilité de la compétence organisationnelle, il me fallait déterminer la suite de ma recherche, Or, dans ce cadre conceptuel, je mets en relief le caractère spatiotemporellement situé de tout système social, dont l'organisation est un type particulier. J'acquies alors la conviction que ma recherche ne peut faire l'économie d'un volet empirique et qu'il me faut étudier une situation concrète dans laquelle je tenterai de repérer la compétence organisationnelle et de la rendre intelligible, le cas échéant.

J'expose dans le chapitre 3 le cadre opératoire que j'ai retenu pour réaliser le volet empirique. Je précise d'abord ma démarche générale, une étude de cas, et les motifs la justifiant. Puis, j'indique avoir choisi, parmi tous les types d'organisation, une entreprise, et plus précisément une entreprise de production, laquelle me rapproche de ma formation initiale en génie mécanique. Je présente en quelques mots une sorte de fiche de l'entreprise retenue, Cuisines Laurier, qui fabrique des armoires de cuisine et des vanités de salle de bain. Ensuite, je fais état des moyens que j'ai choisis pour récolter mes matériaux pendant mon séjour dans

cette entreprise ainsi que ceux que j'ai utilisés pour exploiter les matériaux récoltés. Les chapitres 4, 5 contiennent la majeure partie de mes résultats et l'interprétation que j'en fais.

Dans le chapitre 4, je mets au jour les dispositifs de direction et de gestion qu'utilisent les dirigeants pour que l'entreprise réalise sa mission et occupe sa place dans une industrie dont le marché est mondial et hautement concurrentiel. Je m'attarde à l'ambivalence de la direction, de la gestion et de l'organisation de cette entreprise, qui combine des dispositifs que je qualifie de traditionnels avec d'autres que je qualifie de non traditionnels. Je laisse entendre que l'autoritarisme de source traditionnelle dont fait preuve la direction de l'entreprise pour imposer différentes formes de travail collectif non traditionnelles crée une combinaison étonnante mais fructueuse sur plusieurs plans. Cette combinaison est porteuse de compétence organisationnelle. Dans ce même chapitre, je traite ensuite des communautés de praticiens qui regroupent des employés de Cuisines Laurier et de PMÉ selon leur domaine de compétence. Je soutiens que ces communautés contribuent à la qualité du travail accompli dans les différentes zones et régions de l'entreprise, à la qualité des prestations des comités, équipes de travail et projets structurants mis sur pied par la direction et, ultimement, à la compétence organisationnelle de Cuisines Laurier et PMÉ, et ce, indépendamment de la volonté de la direction

Dans le chapitre 5, je présente en détail deux projets structurants qui permettent de voir concrétisée la combinaison des éléments mis au jour dans le chapitre précédent. On peut voir comment, au fil de la réalisation de ces projets, se manifeste la compétence organisationnelle de l'entreprise et comment s'élève cette compétence. Du même coup, me semble-t-il, ces deux chapitres montrent la pertinence du cadre conceptuel initial ainsi que les possibilités de l'enrichir et de le raffiner au fil de nouvelles études empiriques. Par exemple, le cadre conceptuel tel que formulé avant le volet empirique de ma recherche ne permettait ni de prévoir ni de conceptualiser la combinaison de dispositifs de direction et de gestion présentée dans le chapitre 4 et leur contribution à la compétence organisationnelle.

Dans le chapitre 6, je reviens sur la compétence organisationnelle à la lumière des volets conceptuel et empirique de ma recherche. Après en avoir signalé les éléments saillants, je propose un schéma grâce auquel je montre les liens qui unissent ces éléments et comment ils rendent possible la compétence organisationnelle chez Cuisines Laurier. Je termine le chapitre par une courte réflexion sur Cuisines Laurier en tant qu'entreprise témoignant de l'esprit du temps.

Contributions

La présente thèse contient deux contributions à une meilleure compréhension de la compétence organisationnelle, l'une d'ordre conceptuel, l'autre d'ordre empirique. Je les présente dans cet ordre.

Sur le plan conceptuel, le cadre que j'ai exposé dans le chapitre 2 est, à ma connaissance, original, du moins en français, en anglais ou en espagnol. Parmi les travaux associés à l'étude des organisations et qui prennent appui sur la théorie de la structuration, aucun ne ressemble à ce que j'ai proposé. Premièrement, par contraste avec, d'une part, ce qu'on y trouve sur les systèmes intersociétaux ou sociétaux et, d'autre part, sur l'individu, il faut noter la pauvreté relative de la théorie de la structuration pour ce qui est de cette échelle de la réalité sociale, celle des « mésosystèmes » sociaux si je peux l'appeler ainsi. L'organisation, ce mésosystème social, est en quelque sorte un point aveugle de la théorie de la structuration et j'ai tenté de contribuer à combler cette lacune. Deuxièmement, et de façon corollaire au point précédent, je ne connais pas de travaux qui combinent certains éléments de la théorie de la structuration avec les concepts d'apprentissage expérientiel et de communauté de praticiens. Le résultat est de facture à la fois structurationniste, la dominante, interactionniste, ce qui lui donne une coloration conceptuelle particulière, et communautariste, un qualificatif que j'utilise ici pour désigner un type particulier de regroupement d'agents rattachés à une même organisation, ou parfois à différentes organisations, la communauté de praticiens. Je reconnais d'emblée qu'un premier travail conceptuel et une première

mise à l'épreuve sur le plan empirique ne suffisent pas pour emporter l'adhésion des lecteurs, mais ils me paraissent suffisamment prometteurs pour conserver cet azimut lors de travaux futurs, comme je le signalerai dans la dernière section de la présente conclusion.

Sur le plan empirique, premièrement, au terme de ma recherche nous en savons davantage sur Cuisines Laurier, une entreprise de production qui, depuis bientôt deux décennies, améliore sa position relative dans l'industrie des armoires de cuisine et des vanités de salle de bain. Deuxièmement, nous comprenons mieux comment elle parvient à réaliser sa mission, comment elle fait preuve de compétence organisationnelle et comment elle parvient à élever cette dernière. Troisièmement, enfin, mon étude est la première qui, parmi celles qui prennent appui sur la théorie de la structuration, porte sur une entreprise dans son ensemble et non sur un service ou une division en particulier.

Limites

Réaliser une recherche doctorale est une excellente façon de se convaincre de l'importance de l'humilité dans le métier de chercheur. Après avoir consacré plus d'un an à suivre des cours abordant différents aspects de mon nouveau domaine de spécialisation, après avoir fait une revue de travaux dont le chapitre 1 n'est que la pointe émergée de l'iceberg documentaire que j'ai construit, après avoir consacré beaucoup de temps à élaborer un cadre conceptuel et un cadre opératoire, enfin après avoir consacré presque une demi-année à séjourner jour après jour dans l'entreprise étudiée et bien plus de temps encore à exploiter les matériaux recueillis, il m'est facile de jauger l'écart entre le travail accompli et ce qu'exigerait une réponse plus fine à la question de recherche sur laquelle j'ai concentré mes efforts.

Premièrement, tout en ayant exposé et commenté des travaux clés, étant donné la question de recherche et son importance pour une organisation la revue de travaux pourrait gagner en étendue et en profondeur temporelle, et leur examen gagner en finesse et en subtilité. Deuxièmement, l'exploitation que je fais de la théorie de la

structuration pourrait elle aussi gagner en raffinement, quoique mon cadre conceptuel me semble constituer un point de départ prometteur. Troisièmement, je viens de réaliser ma première recherche empirique d'inspiration ethnographique et il est clair dans mon esprit que, d'une fois à l'autre, je ne pourrai qu'élever ma propre compétence en cette matière. Quatrièmement, j'ai négligé la dimension « genre » dans ma récolte de matériaux, dans leur exploitation et dans la présentation que je fais de la compétence organisationnelle chez Cuisines Laurier. Or, dans cette entreprise, environ 30 % des membres sont des femmes, et leur distribution est inégale selon les niveaux hiérarchiques et les services. Par exemple, elles sont absentes du conseil des actionnaires; elles dirigent trois des huit services et occupent différents postes dans les bureaux et les usines. Si j'étais en 2002 et que j'étais sensibilisé comme je le suis aujourd'hui à cet aspect, j'en aurais tenu compte. Cinquièmement, l'interprétation que j'ai faite de mes matériaux souffre forcément des limites que je viens d'énumérer. Éliminer ces limites ou en réduire leur portée se répercuterait favorablement sur cette interprétation.

Ces cinq limites montrent si besoin est que le travail intellectuel procède par itérations, que dans ce domaine d'activité comme dans les autres, l'expérience, l'apprentissage et la connaissance conduisent à la compétence et que l'accumulation des trois premiers éléments concourent à l'élévation du quatrième.

Pistes de recherche

Les points précédents de la conclusion laissent voir de nombreux chantiers. Premièrement, sur le plan documentaire, malgré le travail accompli à ce jour, il me faudra continuer de me familiariser avec le vaste domaine de l'étude des organisations et, dans ce domaine, avec les travaux sur l'apprentissage organisationnel et sur la compétence organisationnelle. La dimension cognitive de la compétence organisationnelle m'intéresse de façon particulière, mais sous l'angle de sa spatiotemporalité et de sa distribution, ce qui m'amènera à examiner de près, entre autres, le courant de la cognition située à propos duquel j'ai tout à

apprendre, ce qui m'interdit pour l'instant d'être plus précis à son propos. Pour le moment, je dois me contenter de signaler que c'est la direction que je prévois donner à mes travaux sur la compétence organisationnelle. Il me faudra aussi poursuivre l'inventaire des travaux inspirés de la théorie de la structuration et déterminer quel usage je peux en faire pour contribuer à une meilleure intelligibilité de la compétence organisationnelle. Deuxièmement, sur le plan conceptuel, plus je maîtriserai la documentation, plus je serai en mesure de raffiner le cadre que j'ai proposé dans la présente recherche. Troisièmement, sur le plan empirique, il me faut multiplier les études pour raffiner ma démarche générale ainsi que ma façon de récolter des matériaux et de les exploiter. Le lien que j'ai tissé en exploitant mes matériaux entre compétence organisationnelle et persistance d'une organisation, ou sa longue durée, rend attrayante l'idée d'étudier, d'un côté, des entreprises âgées, déjà inscrites dans la longue durée, et qui durent encore, et, de l'autre, des entreprises qui, au contraire, ont fermé après avoir duré longtemps. Au Québec, parmi les premières, je songe à DeSerres, Montel ou Groupe Guilbault, et parmi les secondes à Steinberg, Eaton's ou Dupuis Frères³⁶⁵. Enfin, comme je l'ai l'indiqué en faisant état de la quatrième limite mentionnée plus tôt, parmi les études empiriques possibles l'une d'entre elles m'intéresse de façon particulière, soit l'étude de la compétence organisationnelle dans une entreprise sous l'angle du genre. En effet, en exploitant mes matériaux et en préparant les chapitres 4 et 5, j'ai constaté, davantage que pendant mon séjour, l'intérêt d'examiner les activités de l'entreprise sous cet angle.

Je termine ici une recherche doctorale qui, sans faire de moi, à ce jour, un spécialiste de haut niveau en sciences de l'administration, en gestion, en études de l'organisation ou en compétence organisationnelle, est parvenue à m'inculquer un esprit, le *scholarship*, un terme qui me semble être à la fois intraduisible et le plus précis pour désigner cet esprit auquel je veux faire allusion. En réalisant ma recherche, je me suis donné aussi une orientation générale, la compétence et sa dimension cognitive, une démarche, l'étude de cas, et un coffre à outils emprunté à

³⁶⁵ Froment, 2008.

l'anthropologie pour récolter et exploiter des matériaux. C'est riche de ces gains, modestes mais cruciaux, que je tenterai de devenir, au fil des ans, un chercheur de haut niveau.

Médiagraphie

- Andreau, R. et C. Ciborra, « Core capabilities and information technology: An organizational learning approach », dans B. Mingeon et A. Edmondson (dir.). *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Londres : Sage, 1996.
- Argyris, C. et D. Schön, *Organizational Learning*, Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1978.
- Arrègle, J.-L., « Le savoir et l'approche *Resource Based* : une ressource et une compétence », *Revue Française de Gestion*, 105, p. 84-94, septembre-octobre 1995.
- Barley S., et P. Tolbert, « Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution », *Organization Studies*, 18 (1), p. 93-117, 1997.
- Barley, S., « Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments », *Administrative Science Quarterly*, 31, p. 78-108, 1986.
- Bertalanffy, L. von, *Théorie générale des systèmes : physique, biologie, psychologie, sociologie, philosophie*. Paris : Dunod, 1973.
- Blondel, F., *Gestion de la Production*, Paris : Dunod, 1997.
- Brown, J. et P. Duguid, *The Social Life of Information*, Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 320, p., 2000.
- Brown, J. et P. Duguid, « Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, 2, p. 40-57, 1991.
- Brown, J. et D. Issacs, « Building Corporations as Communities: Merging the Best of Two Worlds », dans Kazimiers Gozdz (dir.), *Community Building:*

- Renewing Spirit & Learning in Business*, San Francisco : Sterling & Stone, p. 64-84, 1995.
- Browne, J., J. Harhen et J. Shivnan, *Production Management Systems: A CIM Perspective*, Wokingham : Addison-Wesley, 284 p., 1988.
- Crossan, M. et M. Guatto, « Organizational learning research profile », *Journal of Organizational Change Management*, 9 (5), p. 107-112, 1996.
- Crozier, M. et E. Friedberg, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris : Éditions du Seuil, 1981. Première édition, 1977.
- Cuisines Laurier. Voir <http://www.cuisineslaurier.com/> (Consulté le 21 juin 2008.)
- Cuisines Laurier. Voir <http://www.cuisineslaurier.com/?chx=8cie> (Consulté le 21 juin 2008.)
- Cuisines Laurier. Voir <http://www.cuisineslaurier.com/?chx=1coloration> (Consulté le 21 juin 2008.)
- Cuisines Laurier. Voir <http://www.cuisineslaurier.com/?chx=1facteurhumain> (Consulté le 21 juin 2008.)
- Cuisines Laurier. Voir http://www.cuisineslaurier.com/?chx=2essence_exo_bois (Consulté le premier juillet 2008.)
- Cuisines Laurier. Voir <http://www.cuisineslaurier.com/?chx=1qualitetot> (Consulté le 29 mai 2008.)
- Cyert, R. et J. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1963.
- DeSanctis, G., et M. Poole, « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptative Structuration Theory », *Organization Science*, 5 (2), p. 121-147, 1994.

- Dewey, J., *Democracy and education: an introduction to the philosophy of education*, New York : The Free Press, 378 p., 1966.
- Dewey, J., *Experience and Education*, New York : Macmillan, 116 p., 1938.
- Dogson M., « Organizational Learning: A Review of Some Literatures », *Organization Studies*, 14 (3), p. 375-394, 1993.
- Drejer A., « Organizational learning and competence development », *The Learning Organization*, 7 (4), p. 206-220, 2000.
- Dunin Technologie. Voir <http://www.dunin.com/index.php?L=fr> (Consulté le 21 juin 2008.)
- Dunin Technologie. Voir <http://www.dunin.com/contenu.php?mod=1&eid=6> (Consulté le 29 mai 2008.)
- Dupuis, Alain, « La création et l'utilisation collectives de connaissances dans les réussites techniques et économiques », Thèse inédite, Québec : Université Laval, 2001, 516 p.
- Easterby-Smith, M., R. Snell et S. Gherardi, « Organizational Learning: Diverging Communities of Practice? », *Management Learning*, 29 (3), p. 259-272, 1998.
- Easterby-Smith M. et M. A. Lyles (dir.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Malden, Mass. : Blackwell Publishing, 2003, 676 p.
- Easterby-Smith M. et M. A. Lyles., « Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management », dans M. Easterby-Smith et M. A. Lyles (dir.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Malden, Mass. : Blackwell Publishing, p. 1-16, 2003.
- Elkjaer, B., « Social Learning Theory: Learning as Participation in Social Processes », dans M. Easterby-Smith et M. A. Lyles (dir.), *Handbook of*

- Organizational Learning and Knowledge Management*, Malden, Mass. : Blackwell Publishing, p. 38-53, 2003.
- Elkjaer, B., « In Search of a Social Learning Theory », dans M. Easterby-Smith, J. Burgoyne et L. Araujo (dir.), *Organizational Learning and the Learning Organization*, Londres : Sage, p. 75-91, 1999.
- Emery, F. et E. Trist, « The Causal Texture of Organizational Environments », *Human Relations*, 18, p. 21-32, 1965.
- Emery, F. et E. Trist, « Socio-Technical Systems », dans C. W. Churchman et M. Verhulst (dir.), *Management Sciences, Models and Techniques*, vol. 2. New York : Pergamon Press, p. 83-97, 1960.
- Eraly, A., *La structuration de l'entreprise. La rationalité en action*, Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles, 1988.
- Espejo, R., W. Schuhmann, M. Schwaninger et U. Bilello, *Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management*, John Wiley & Sons, 350 p., 1996.
- Fiol, M. et M. Lyles, « Organizational Learning », *Academy of Management Review*, 10 (4), p. 803-813, 1985.
- Foss, N., « Knowledge-based Approaches to the Theory of the Firms: Some Critical Comments », *Organization Science*, 7 (5), p. 470-475, 1996.
- Froment, Dominique, « Les secrets des entreprises qui durent », journal *Les Affaires*, édition du 5 au 11 juillet 2008, p. 12-14.
- Gherardi, S. et D. Nicolini, « The Social Foundations of Organizational Learning », dans M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child et I. Nonaka (dir.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, p. 35-60, 2001.

- Gherardi, S. et D. Nicolini, « The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice », *Journal of Management Inquiry*, 9 (1), p. 7-18, 2000.
- Gherardi, S., D. Nicolini et F. Odella, « Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations », *Management Learning*, 29 (3), p. 273-297, 1998.
- Giddens, A., *La constitution de la société*, traduit de l'anglais par Michel Audet, Paris : Presses Universitaires de France, 1987. Première édition anglaise, 1984.
- Glaser, B. et A. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, Londres : Wiedenfeld and Nicholson, 271 p., 1967.
- Gold, A. H., A. Malhotra et A. Segars, « Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective », *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), p.185-214, 2001.
- Grant, R., « Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge integration », *Organization Science*, 7 (4), p. 375-387, 1996a.
- Grant, R., « Toward a Knowledge-based Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, 17, p. 109-122, 1996b.
- Hargadon, A. et A. Fanelli, « Action and Possibility: Reconciling Dual Perspectives of Knowledge in Organizations », *Organization Science*, 13 (3), p. 290-302, 2002.
- Hawkins, P., « Organizational Learning: Taking Stock and Facing the Challenge », *Management Learning*, 25 (1), p. 71-82, 1994.
- Hayes J. et C. Allison, « Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations », *Human Relations*, 51 (7), p. 847-871, 1998.

- Hedberg, B., « How Organizations Learn and Unlearn », dans P. Nistrom et W. Starbuck, (dir.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford : Oxford University Press, p.3-27, 1981.
- Huber, G., « Organizational Learning: The Contributing Processes and Literatures », *Organization Science*, 2 (1), p. 88-115, 1991.
- Huberman, A. et M. Miles, *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck-Wesmael, 480 p., 1991.
- Hutchins, E., *Cognition in the Wild*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1995.
- Huysman, M., « Balancing Biases: a Critical Review of the Literature on Organization Learning », dans M. Easterby-Smith, J. Burgoyne et L. Araujo (dir.), *Organizational Learning and the Learning Organization*, Londres : Sage, p. 59-74, 1999.
- Imai, M., *Gemba Kaizen, A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*, New York : McGraw-Hill, 1997.
- Jankowicz, D., « From 'Learning Organization' to 'Adaptive Organization' », *Management Learning*, 31 (4), p. 471-490, 2000.
- Jones, O., T. Edwards et M. Beckinsale, « Technology Management in a Mature Firm: Structuration Theory and the Innovation Process », *Technology Analysis and Strategic Management*, 12 (2), p. 161-177, 2000.
- Kim, D., « The Link between Individual and Organisational Learning », *Sloan Management Review*, p. 37-50, automne 1993.
- Koeing, G., « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, 32 (160), p. 293-306, 2006.
- Kofman, F. et P. Senge, « Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations », *Organizational Dynamics*, 22 (2), p. 4-23, 1993.

- Kogut, B. et U. Zander, « Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test », *Organization Science*, 6 (1), p. 76-92, 1995.
- Kogut, B. et U. Zander, « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology », *Organization Science*, 3 (3), p. 383-397, 1992.
- Lawrence, P. et J. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1967.
- Lave, J., « The practice of learning », dans S. Chaiklin et J. Lave (dir.), *Understanding Practice. Perspectives on Activity and Context*, Cambridge : Cambridge University Press, p. 3-34, 1996.
- Lave, J., *Cognition in Practice: Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life*, Cambridge : Cambridge University Press, 214 p., 1988.
- Lave, J. et E. Wenger, *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge : Cambridge University Press, 1991.
- Leavy, B., « The Concept of Learning in the Strategy Field », *Management Learning*, 29 (4), p. 447-466, 1998.
- Levitt, B. et J. March, « Organizational Learning », dans W. R. Scott (dir.), *Annual Review of Sociology*, 14, p. 319-340, 1988.
- Lewin, A. et H. Volberda, « Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms », *Organization Science*, 10 (5), p. 519-534, 1999.
- Mack, M., « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, 105, p. 43-48, septembre-octobre 1995.

- March, J., « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Sciences*, 2 (1), p. 71-87, septembre-octobre 1991.
- March, J. et H. Simon, *Organizations*, New York : Wiley, 1958.
- Mesny, A., *The Appropriation of Social Science Knowledge by 'Lay People': The Development of a Lay Sociological Imagination?*, Ph.D. Thesis, University of Cambridge, 263 p., 1998.
- Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organisations*, Montréal : Agence d'Arc, 1982.
- Morgan, G., *Images de l'organisation*, traduit de l'anglais par Solange Chevrier-Vouvé et Michel Audet, Québec : Presses de l'Université Laval, 1989. Première édition américaine, 1986.
- Nelson, R. et S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1982.
- Nicolini, D. et M. B. Meznar, « The social construction of organizational learning: Conceptual and practical issues in the field », *Human Relations*, 48 (7), p. 727-746, 1995.
- Nidumolu, S., M. Subramani et A. Aldrich, « Situated Learning and Situated Knowledge Web. Exploring the Ground Beneath Knowledge Management », *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), p.115-150, 2001.
- Nonaka, I., « The concept of 'ba'. Building a foundation for knowledge creation », *California Management Review*, 40 (3), p. 40-55, 1998.
- Nonaka, I., « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, 5 (1), p. 38-50, 1994.
- Nonaka, I., « The knowledge-creating company », *Harvard Business Review*, 69 (6), p. 96-104, 1991.

- Orlikowski, W. et J. Yates, « It's About Time: Temporal Structuring in Organizations », *Organization Science*, 13 (6), p. 684-700, 2002.
- Orlikowski, W. et J. Yates, « Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 39, p. 541-574, 1994.
- Pedler, M., J. Burgoyne et T. Boydell, *The Learning Company*, Maidenhead, Berks. : McGraw-Hill. 213 p., 1991.
- Polany, M., *The Tacit Dimension*, Londres : Routledge and Kegan Paul, 1966.
- Prahalad, C. et G. Hamel, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, 68 (3), p. 79-91, 1990.
- Prange, C., « Organizational Learning. Desperately Seeking Theory », dans M. Easterby-Smith, J. Burgoyne et L. Araujo (dir.), *Organizational Learning and the Learning Organization*, Londres : Sage, p. 23-43, 1999.
- ProMainTech (Promaintech Novaxa). Voir <http://www.pmtn.com/> (Consulté le 21 juin 2008.)
- ProMainTech (Promaintech Novaxa). Voir <http://www.pmtn.com/aide-decision.html> (Consulté le 8 juillet 2008.)
- Prieto, I. M. et M. Easterby-Smith, « Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: an exploration », *European Journal of Information Systems*, 15, p. 500-510, 2006.
- Raanan, L., « Chic, Mystique, and Misconception: Argyris and Schön and the Rhetoric of Organizational Learning », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (4), p. 456-473, 2000.
- Reix, R., « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, 105, p. 17-28, septembre-octobre 1995.

- Saint-Onge, H. et D. Wallace, *Levering Communities of Practice for Strategic Advantage*, Burlington, Mass. : Butterworth-Heinemann, 2003.
- Senge, P., *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*, New York : Doubleday, 1990.
- Simon, H., « Bounded Rationality and Organizational Learning », *Organization Science*, 2 (1), p. 125-134, 1991.
- Simon, H., « A Behavioral Mode of Rational Choice », *Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), p. 99-118, 1956.
- Stalk, G., P. Evans et L. Shulman, « Competing on Capabilities. The New Rules of Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, p. 57-69, mars-avril 1992.
- Strauss, A. et J. Corbin, *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, Calif. : Sage, Inc. 270 p., 1990.
- Tagliaventi, M. R. et E. Mattarelli, « The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups », *Human Relations*, 59 (3), p. 291-319, 2006.
- Taylor, D. et D. Brunt, *Manufacturing Operations and Supply Chain Management. The Lean Approach*, Londres : Thomson Learning, 388 p., 2001.
- Teece, D., G. Pisano et A. Schuen, « Dynamic capabilities of and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18 (7), p. 509-533, 1997.
- Torres-Gómez, L.-F. « Organisation, apprentissage et compétence actualisés au fil des interactions », projet de thèse, Université Laval, 140 f., février 2003.
- Van den Bosch, F., H. Volberda et M. de Boer, « Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities », *Organization Science*, 10 (5), p. 551-568, 1999.

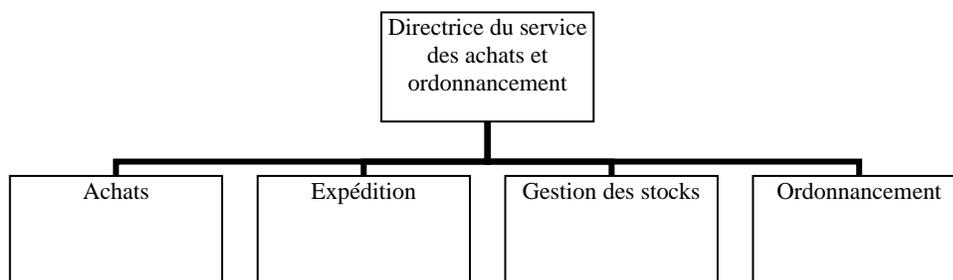
- Weick, K., *Making Sense of the Organization*, Oxford : Blackwell, 483 p., 2001.
- Weick, K., *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Calif. : Sage. 230 p., 1995.
- Weick, K., *The Social Psychology of Organizing*, deuxième édition, New York : Random House, 1979.
- Weick, K. et K. Roberts, « Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks », *Administrative Science Quarterly*, 38 (3), p. 357-381, septembre 1993.
- Wenger, E., *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge : Cambridge University Press, 318 p., 1998.
- Wenger, E., R. McDermott et W. Snyder, *Cultivating Communities of Practice*, Boston, Mass. : Harvard Business School Press. 284 p., 2002.
- Whittington, R., « Putting Giddens Into Action. Social System and Managerial Agency », *Journal of Management Studies*, 29 (6), p. 693-712, 1992.
- Wikipédia. Voir <http://fr.wikipedia.org/wiki/Proteaceae> (Consulté le premier juillet 2008.)
- Yin, R., *Applications of Case Study Research*, Newbury Park, Calif. : Sage, 131 p., 1993.
- Yin, R., *Case Study Research*, Beverly Hills, Calif. : Sage, 1984.
- Zollo, M. et S. G. Winter, « Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities », *Organization Science*, 13 (3), p. 339-351, 2002.

Annexes

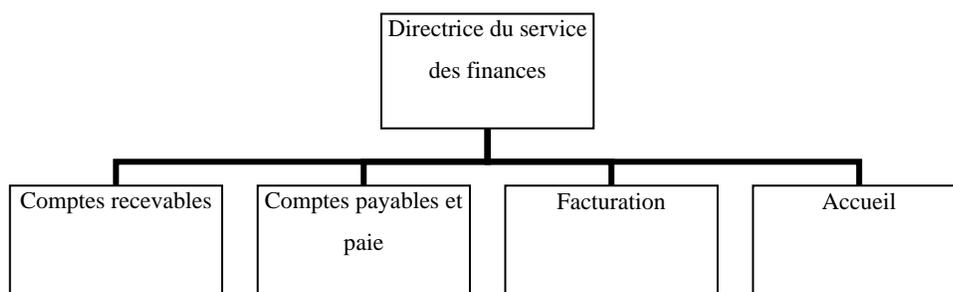
Annexe 1

Organigramme des services

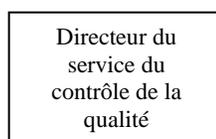
Service des achats et ordonnancement



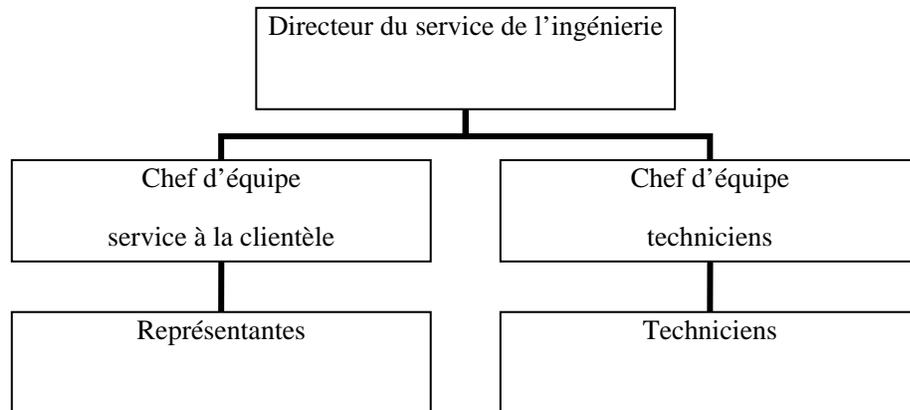
Service du contrôle financier



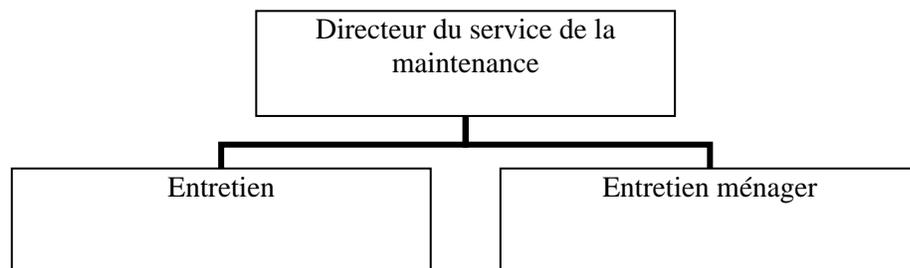
Service du contrôle de la qualité



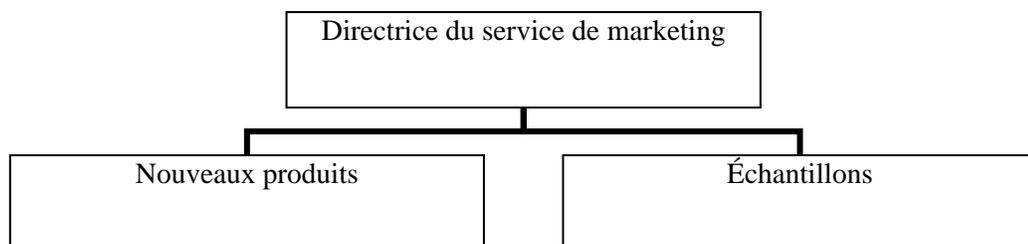
Service de l'ingénierie



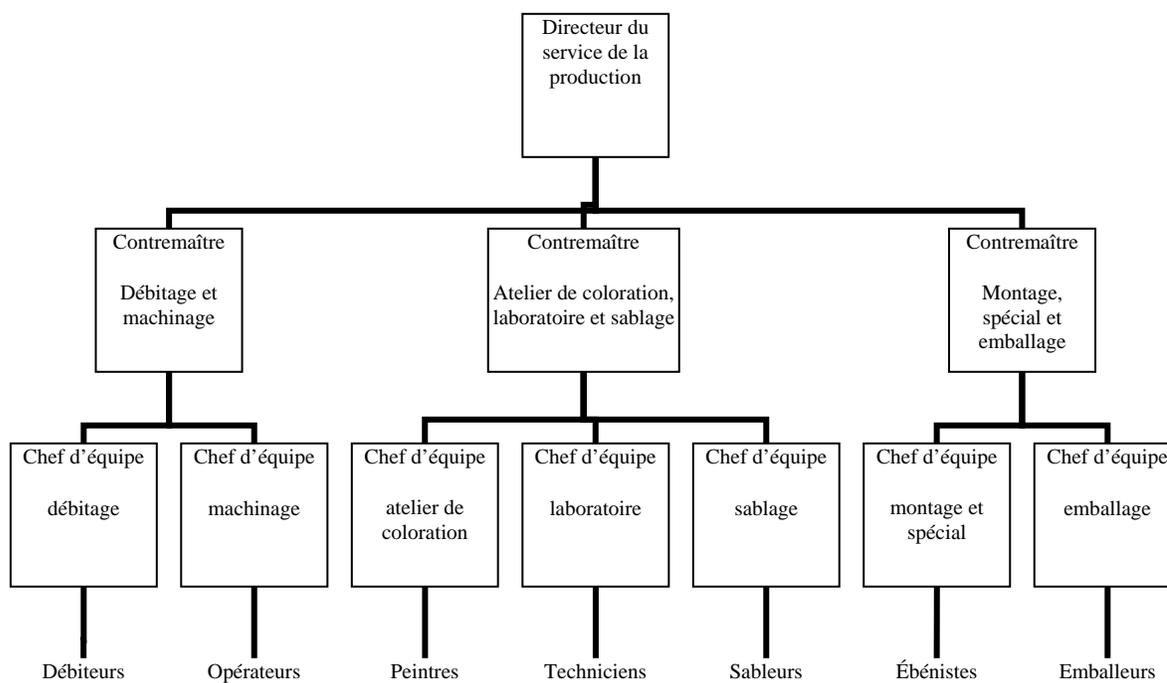
Service de la maintenance



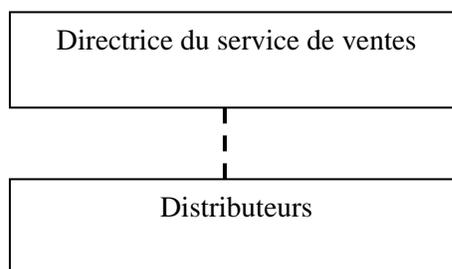
Service du marketing



Service de la production



Services des ventes³⁶⁶



³⁶⁶ La ligne pointillée reliant la directrice du service des ventes aux distributeurs vise à rappeler à la fois que ces derniers sont des travailleurs autonomes et que le lien qui les relie à la directrice est différent de celui qui relie un supérieur aux employés dont il a la responsabilité.

Annexe 2

Tableaux résultant du codage axial

Voilà les résultats principaux du codage axial, présentés sous forme de tableaux.

Les acteurs

Catégorie	Sous-catégorie	Propriétés	Dimensions
Acteurs	Individuels	Membres de l'entreprise ³⁶⁷	Cadre Contremaître Chef d'équipe Ouvrier
		Non-membres de l'entreprise	Consultant Fournisseur Client Représentants ³⁶⁸ Actionnaires non-membres
	Collectifs	Comité ³⁶⁹	Communication Gestion Informatique PVA Recherche et développement
		Communauté ³⁷⁰	Achats et ordonnancement Cadres Clients Club social Fournisseurs Ingénierie Marketing Production Qualité-PVA Service à la clientèle Usine (et Dosquet) Ventes

³⁶⁷ L'expression « membre de l'entreprise » désigne toute personne considérée comme tel par le service des ressources humaines.

³⁶⁸ Les « représentants » et les « actionnaires » sont des individus associés à Cuisines Laurier.

³⁶⁹ Le terme « Comité » désigne un regroupement permanent ou *ad hoc* de membres, et parfois de non-membres. Par extension, j'ai inclus dans cette catégorie les équipes de travail.

³⁷⁰ Une communauté est « un regroupement non formel d'agents qui s'organisent entre eux pour surmonter des difficultés qu'ils rencontrent au fil de leurs activités, qu'elles soient routinières ou non. » (Tiré du point 1.1.2.2.)

Les acteurs individuels

Causes	Catégorie	Contexte	Conditions intervenantes	Stratégies	Conséquences
Préférence sur comment agir. Facultés personnelles. Nature habituelle de la tâche	Acteur individuel.	Réalisation d'une démarche quelconque : sa tâche, un problème, entre autres. Isolement physique	Complexité de la démarche. Aptitude. Disponibilité des ressources d'allocation : outils, procédures, et autres. Nature de la tâche. Manque de collègues. Rapidité de réponse.	Poursuite de buts personnels. Préférence sur comment agir. Agir rapidement. Conception de la tâche.	Résultats encourageants. Développement de la compétence individuelle. Accomplissement d'une étape du processus productif.

Les acteurs collectifs

Causes	Catégorie	Contexte	Conditions intervenantes	Stratégies	Conséquences
Membre d'un comité ou d'une communauté. Reproduction des pratiques collectives. Reproduction du réseau organisationnel. Interaction entre communautés. Tâche complexe.	Acteur collectif.	Participation dans une tâche collective. Collaboration avec ses collègues (demande d'aide). Compétence notoire. Membres des comités. Interaction électronique disponible. Action collective favorisée.	Complexité de la démarche. Par mandat. Nature de la tâche. Domaine d'action multiple ³⁷¹ . Travail en équipe. Comportements ³⁷² enracinés. Participation en activités sociales. Partage de connaissances.	Préférence d'action. Manque de compétence. Intérêt dans le problème. Stratégie de résolution de problèmes. Stratégie de gestion. Méthode <i>Kaizen</i> Reproduction de la communauté. Reproduction du réseau organisationnelle. Transmission des pratiques communautaires. Poursuite de buts collectifs.	Diffusion des connaissances. Diffusion de la culture de travail (philosophie). Résultats encourageants. Développement de la compétence collective. Développement de la complicité entre collègues. Transformation des façons-faire. Génération du savoir-faire. Préservation de la communauté. Recréation de l'organisation.

³⁷¹ Par exemple, un projet qui touche plusieurs services, comme la mise en œuvre du système intégré de gestion, Magica.

³⁷² L'expression « Comportements enracinés » désigne la reproduction ou la transformation de pratiques communautaires.

Les régions de l'entreprise

Catégorie	Sous-catégorie	Propriétés	Dimensions
Lieux	Régions de l'entreprise	Bureaux	Côté est Côté ouest PVA
		Usine	Débitage Sablage Assemblage ³⁷³ Emballage et vérification Atelier de coloration ³⁷⁴ Expédition
		Salles de réunion	Wilfrid Hamel Artisans PVA
		Cafétéria	Utilisation diverse
		P. et M. Élégance	Toute l'usine.

Cause	Catégorie	Contexte	Conditions intervenantes	Stratégies	Conséquences
Déroulement de la vie organisationnelle de Cuisines Laurier, selon les différentes tâches réalisées pour la construction des armoires de cuisine et de vanités.	Régions de l'entreprise.	L'ensemble de secteurs comprenant l'organisation.	L'organisation de l'ensemble d'activités associées à la production des armoires de cuisine et de vanités chez Cuisines Laurier.	L'accomplissement de la mission de l'entreprise selon les buts de ses actionnaires, de la coalition dominante et de ses employés.	Sa survie : la préservation de son existence au fil des années. La reconnaissance publique de son succès. La source du travail pour ses employés.

³⁷³ L'assemblage inclut les zones « spécial 1 », « spécial 2 » et celle des tiroirs.

³⁷⁴ L'atelier de coloration inclut deux zones : le laboratoire et la chambre de coloration.

Les projets

Catégorie	Sous-catégorie	Propriétés	Dimensions
Lieux	Projets	L'ensemble d'activités encadrant le développement des projets considérés clés pour la coalition dominante chez Cuisines Laurier : le système informatique intégré (Magica), le réaménagement de la <i>paintshop</i> et le réaménagement de P & M Élégance.	Dimensions de la structuration selon la théorie de la structuration : institutionnalisation de la structure, modalités de structuration et actualisation de la structure, par la négociation du sens, par la coordination des interactions et par la régulation de l'action.

Causes	Catégorie	Contexte	Conditions intervenantes	Stratégies	Conséquences
La quête d'amélioration du rendement local et global de l'entreprise, ainsi que de ses bénéfices.	Projets	Faible productivité dans certains secteurs. Faible rentabilité. Quête d'une compétitivité plus importante dans son secteur d'activité.	Augmentation du chiffre d'affaires. Amélioration du service et de la qualité des produits finis. Amélioration de la productive individuelle et collective. Diversification de marchés. Enjeux liés à la gestion.	Engagement de consultants. Mise sur pied de comités pour chacun de projets d'amélioration. Développement des outils technologiques. Reconfiguration organisationnelle. Reconception du traitement et de la mise en production de commandes. Réaménagement organisationnel.	Réalisation de projets. Intégration de services. Transformation des secteurs de l'entreprise et de certaines opérations. Conception de nouveaux outils technologiques. Communication accrue. Développement de groupes de travail nouveaux. Développement de la compétence de l'organisation. Changements organisationnels. Problèmes et bénéfices dans l'exécution des bons de production. Émergence de l'Intranet. Changements dans la politique interne. Génération de façons-faire nouvelles et du savoir-faire nouveau.

Les activités

Catégorie	Sous-catégorie	Propriétés	Dimensions
Activité	Singulière	Individuelle	Résolution de problèmes.
			Exécution de la tâche.
			Recréation des pratiques communautaires.
		Collective	Résolution de problèmes.
			Exécution de la tâche.
			Structuration communautaire.
	Régionale ³⁷⁵	Individuelle	Résolution de problèmes.
			Exécution de la tâche.
			Recréation de pratiques organisationnelles.
		Collective	Résolution de problèmes.
			Exécution de processus.
			Travail par comité.
		Structuration communautaire.	
		Structuration du réseau organisationnel.	

³⁷⁵ Une « activité régionale » engendre des interactions entre les services.

Les activités singulières³⁷⁶

Causes	Catégorie	Contexte	Conditions intervenantes	Stratégies	Conséquences
Nature de la tâche. Conception de la tâche. Intérêts des acteurs. Conception du processus productif.	Activité singulière.	Membre d'un secteur donné. Membre d'un comité. Régionalisation. ³⁷⁷ Emplacement des outils de travail. Configuration de l'usine. Proximité physique.	Problème singulier. Étape de la ligne de production. Nature de la tâche. Disponibilité des outils de travail. Compétence spécialisée. Complicité entre collègues.	Philosophie de travail. Étape de fabrication détachée ³⁷⁸ . Préférence du personnel. Décision du comité de gestion. Formation dans un métier donné.	Solution à un problème local. Reproduction d'une communauté. Développement d'un service ou d'un produit. Diffusion locale de la connaissance. Développement du savoir-faire du métier.

³⁷⁶ Ces activités sont réalisées de façon individuelle ou collective.

³⁷⁷ La « régionalisation » désigne le découpage en régions des bâtiments de l'entreprise.

³⁷⁸ Par exemple, la confection de tiroirs ou de portes.

Les activités régionales

Causes	Catégorie	Contexte	Conditions intervenantes	Stratégies	Conséquences
Complexité de la tâche. Travail en comité. Surcharge de travail. Planification organisationnelle déficiente. Conception de la tâche. Consultation sectorielle. Réaménagement physique. Travail en équipe	Activité régionale.	Projet particulier. Affinité entre collègues. Nature de la tâche. Proximité entre collègues. Philosophie de travail. Interaction électronique disponible. Transformation physique. Changement organisationnel.	Émergence d'un problème. Produits défectueux. Service inachevé. Manque de compétence. Décisions découlant du comité de gestion. Activités sociales. Formation de membres nouveaux. Comportements enracinés. Réaménagement. Par mandat. Interaction entre secteurs.	Amélioration de la qualité des produits. Amélioration des services. Gagne de productivité. Relèvement d'un défi. Diffusion de la culture de travail dans l'organisation. Dissémination des buts de l'organisation. Encourager la communication. Par stratégie de travail. Par méthode de travail. Alignement communautaire.	Diminution de reprises. Amélioration de la rentabilité. Solution des problèmes. Transmission des connaissances. Propagation de la culture organisationnelle. Résultats encourageants. Développement de la complicité entre collègues. Transformations organisationnelles. Développement de façons-faire nouvelles. Génération du savoir-faire. Conservation de l'organisation.

Annexe 3

Méthode *Kaizen*

Le terme *Kaizen* vient du japonais *kai* (étudier) et *zen* (améliorer) et désigne une méthode d'amélioration continue de l'organisation. La méthode *Kaizen* exige de revoir les processus, les procédés et de viser le rendement maximal possible à court terme³⁷⁹. Elle exige aussi d'être très attentive au *Gemba* (endroit) où se déroule l'action³⁸⁰.

Une notion cruciale de la méthode *Kaizen* est celle de la valeur ajoutée. Selon cette méthode, il existe deux types d'activité : celle qui a une valeur ajoutée et celle qui n'en a pas. De façon simple, une activité à valeur ajoutée transforme des matières premières en un produit ou un service offert à un client. Par exemple, chacune des activités qui auront permis de fabriquer un pain est une activité à valeur ajoutée. On appelle *Muda* (perte) toute activité qui n'apporte aucune valeur ajoutée au produit ou au service. Éliminer le *Muda* est un des principes de base de la méthode *Kaizen*. Les spécialistes de cette méthode estiment que, dans les entreprises conventionnelles, près de 95 % des activités ne comportent aucune valeur ajoutée³⁸¹. Chaque fois, il faut tenter de les éliminer ou, à tout le moins, tenter de les réduire sans affecter négativement le produit ou le service en cause. Taiichi Ohno a classifié le *Muda* en sept catégories : surproduction, produits défectueux, inventaires, mouvements inutiles, procédures inefficaces, inoccupation et logistique inadéquate³⁸². Une des variables critiques de cette méthode est le temps de réponse. En effet, les différentes régions et zones de l'entreprise doivent pouvoir répondre aux demandes « juste à temps » afin d'augmenter la capacité de production.

La méthode *Kaizen* ne peut réussir que dans une entreprise qui accepte d'être sans cesse en situation d'apprentissage, ce qui suppose de mobiliser l'ensemble du personnel, et en particulier celui qui assure la production du bien ou du service. La mise en place d'un

³⁷⁹ Blondel, 1997.

³⁸⁰ Imai, 1997.

³⁸¹ Taylor et Brunt, 2001; Imai, 1997; Browne *et al.*, 1988.

³⁸² Imai, 1997.

dispositif de récolte de suggestions et de cercles de qualité favorise sa mobilisation. En effet, lorsque le personnel est à l'origine de nouvelles normes, il a tendance à les faire siennes et à les respecter.

La réussite de la méthode *Kaizen* est d'autant plus probable qu'elle fait l'objet d'objectifs clairs et de buts précis et c'est à la direction de l'entreprise qu'appartient la tâche de les formuler. Elle doit connaître la règle des cinq « M » : main d'œuvre, matière, matériel, méthode et milieu.

La direction de Cuisines Laurier adopté la méthode *Kaizen* afin d'améliorer toutes les régions de l'entreprise, depuis les ventes jusqu'au service après vente, en passant par la production. Grâce à cette méthode, l'entreprise a grandement amélioré son rendement. Par exemple, chez PMÉ, le rendement a augmenté de plus de 30 % en une semaine, soit de 1500 à 2000 portes.
