

CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET THEORIE DE L'ACTIVITE

CADRE CONCEPTUEL ET ETUDE DE CAS.

Patrick Gilbert, Nathalie Raulet-Croset, Damien Mourey et Christine Triomphe

IAE de Paris, Université de Paris Panthéon-Sorbonne*

* 21 rue Broca 75240 Paris - Tél. 01.53.55.27.69 - e-mail : gilbert.iae@univ-paris1.fr

Résumé

La communication porte sur un changement radical, mis en œuvre à partir d'instrumentations locales consacrées à l'amélioration opérationnelle. Pour analyser ce changement, les auteurs ont mobilisé la théorie de l'activité. L'outil n'est rien hors de l'activité ; tel est l'axiome central de cette théorie qui trouve ses origines dans l'œuvre scientifique de Lev Vygotski (1934/1985). Plus précisément le texte s'appuie sur l'approche proposée par Engeström (1987) qui a appliqué les idées de Vygotski à l'étude de la communication au travail et des interactions entre différents systèmes d'activité. L'application de ce cadre d'analyse montre que le changement analysé se produit du fait de l'interaction entre les systèmes d'activité d'« amélioration opérationnelle », qui portent une intention de changement fondée sur des instruments, et le système d'activité managérial. Il apparaît que le changement au sein de l'organisation se produit à travers des apprentissages situés, liés aux tensions entre systèmes d'activité. La recherche met également en avant le rôle central de l'objet du système d'activité, comme pouvant faire le lien entre la nature à la fois locale et globale du changement organisationnel.

Mots-clés : théorie de l'activité, changement organisationnel, apprentissage, instrument de gestion, travail collectif.

Introduction

Le changement organisationnel est un thème largement étudié, à la fois dans ses processus (Pettigrew, 1987 ; Pichault, 2009), son pilotage (Perret, 1998, Balogun et Hope-Hailey, 2005), les tensions et contradictions qu'il suscite (Bernoux, 2005). Nous nous intéressons ici aux changements de grande ampleur, souvent qualifiés de « changements stratégiques » par la littérature spécialisée. De telles transformations ne peuvent être conduits de manière descendante du fait de la complexité du système technologique et des interactions locales avec les clients de l'organisation. Ils sont induits à travers des instruments (outils et méthodes) locaux, voulant toucher les opérationnels et le management de proximité (méthodes d'amélioration opérationnelle). Ces instruments créent des évolutions et apprentissages dans l'activité managériale de proximité.

L'activité médiatisée par les instruments comme unité d'analyse des pratiques gestionnaires a depuis peu fait son entrée dans les sciences de gestion (Lorino, 2002 ; Teulier, Lorino, 2005 ; De La Ville et *al.*, 2011). Elle véhicule un lot d'idées qui contribuent à repenser l'appropriation des outils de gestion, pour dépasser l'opposition entre conception et usage, la conception se poursuivant dans l'usage (de Vaujany, 2006) ou marquer les conditions et limites du transfert des outils d'un contexte organisationnel à l'autre et, particulièrement, la prétention à l'universalité des outils de pilotage de la performance. Nous mobiliserons ici la réflexion proposée par la théorie de l'activité (Vygotski, 1934/1985), et en particulier le concept de « système d'activité » (Leontiev, 1975, 1979 ; Engeström 2001).

L'application de la théorie de l'activité au domaine des ressources humaines est prometteuse (Gilbert, Raulet-Croset, 2012). En tant qu'elle est autant une gestion du travail, qu'une gestion de ressources, la GRH est appelée à se centrer non seulement sur les personnes (sujet et communauté) ou sur les outils (instruments) censés, selon le modèle instrumental de GRH (Brabet, 1993), maximiser leur performance, mais aussi, plus largement, à les inscrire dans les systèmes d'activité auxquels personnes et outils de gestion prennent part.

Concernant les ressources humaines, quelques études empiriques ont été conduites dans cette perspective (par exemple, Ardichvili, 2003 ; Coulet, 2011 ; Pralong, 2011). Centré sur le changement organisationnel, les apprentissages qu'il requiert et sur le rôle joué par les artefacts gestionnaires (Chiapello, Gilbert, 2009), le cas que nous allons étudier offre un point d'application nouveau. Il permet, au travers de l'analyse de la dynamique du « système d'activité managérial », de caractériser le lien entre les dimensions à la fois locales et globales d'un changement organisationnel.

1. Cadre conceptuel et méthodologie

Changement et apprentissage organisationnel

Les différentes approches théoriques de l'apprentissage organisationnel se distinguent en particulier par leur caractère cognitif ou leur caractère situé. Certaines recherches mettent en avant la dimension cognitive de l'apprentissage. C'est notamment le cas de l'apprentissage en double boucle d'Argyris et Schön (1978) et du système de contrôle interactif proposé par Simons (1995). Ces approches reposent sur l'hypothèse implicite selon laquelle l'action a une base cognitive et que les savoirs peuvent être extraits de la situation, codés sous forme de représentations. La cognition humaine apparaît dans cette

perspective comme un phénomène émergent relativement indépendant des situations (Collard et Raulet-Croset, 2006). D'autres recherches se sont quant à elles développées dans le cadre des réflexions portant sur l'action située (Suchman, 1987, Theureau, 2006). C'est le cas des travaux sur les communautés de pratique (Brown & Duguid, 1991), sur le « knowing » (Cook & Brown, 1999), qui mettent en avant le lien fort entre l'apprentissage et la situation locale d'interaction. Dans ce cadre, l'apprentissage est intrinsèquement lié à la situation organisationnelle dans laquelle il se produit. En cela, cet apprentissage présente une forte dimension interactionnelle et dialogique (Todorov, 1981 ; Tsoukas, 2009).

Adoptant cette seconde perspective, nous nous proposons d'approfondir le rôle local des instruments et outils de gestion en matière d'apprentissage local, et cela en particulier au travers de la théorie psychologique de l'activité, fondée par Vygotski (1934/1985), et développée ensuite par Leontief (1975/1984 ; 1979) auquel on doit le concept de système d'activité. Les approches plus récentes de la théorie de l'activité, en particulier proposées par Engeström (1987, 2001), mettent l'accent sur les dynamiques d'apprentissage qui se produisent au sein de systèmes d'activité, lorsque les différents éléments qui constituent un système d'activité entrent en tension du fait des évolutions des contextes auxquels ils se trouvent confrontés, ou lorsque différents systèmes d'activité interagissent. Selon Engeström, analyser l'activité c'est considérer un système qui inclut l'individu, les outils, matériels ou conceptuels, qu'il utilise, ses relations avec la communauté qui l'entoure et le produit qu'il se propose de réaliser, les interactions qui s'y produisent, les transformations qui s'y opèrent, tout en conservant une vision globale du système. Dans ce cas, l'outil, élément d'un système d'activité, est devenu un instrument, représentant tout ce qui est utilisé dans le processus de transformation.

L'apport de la théorie de l'activité pour penser l'apprentissage

La notion d'instrument psychologique constitue l'un des grands héritages de Vygotski. Pour lui, l'interaction entre une personne et son environnement se fait par l'intermédiaire d' « instruments ». Ces instruments, souvent de nature sémiotique jouent un rôle de médiation entre le fonctionnement mental individuel et les conditions sociales dans lesquelles il se développe. Il s'agit par exemple de considérer le rôle du langage, mais aussi de schémas, diagrammes, dessins,... Elargie, cette approche recouvre une conception de l'outil étroitement liée à celle d'apprentissage. Pour utiliser un outil, il faut se l'approprier. Cette appropriation de l'outil entraîne un changement chez l'utilisateur. Il s'agit d'une forme d'apprentissage qui permet la résolution ultérieure de problèmes ou une production autonome. Elle influence donc le sujet, mais elle change aussi la structure de l'activité et il peut même en résulter de nouveaux buts à satisfaire. L'outil participe à la formation des objectifs des sujets qui l'utilisent, car il porte en lui des buts implicites, un héritage culturel, qui y ont été mis par ses concepteurs. Plusieurs auteurs ont élargi la pensée de Vygotski au monde du travail.

Ainsi, P. Rabardel (1995) dont le contexte de recherche initial était centré sur le rapport des hommes à la technologie, s'est attaché à approfondir la conceptualisation de l'instrument, soulignant le fait que l'artefact (matériel ou symbolique) – ce que l'on désigne trivialement par « outil » – ne constitue pas d'emblée un instrument. Pour qu'il y ait instrument, il faut des constructions, des schèmes d'utilisation qui organisent l'action. Ceux-ci sont, soit propres au sujet, soit résultent de son appropriation de schèmes sociaux. Il en va de même en management où l'appropriation d'un artefact gestionnaire (Grimand, 2006) ne se limite pas à la prise en main de cet artefact. La

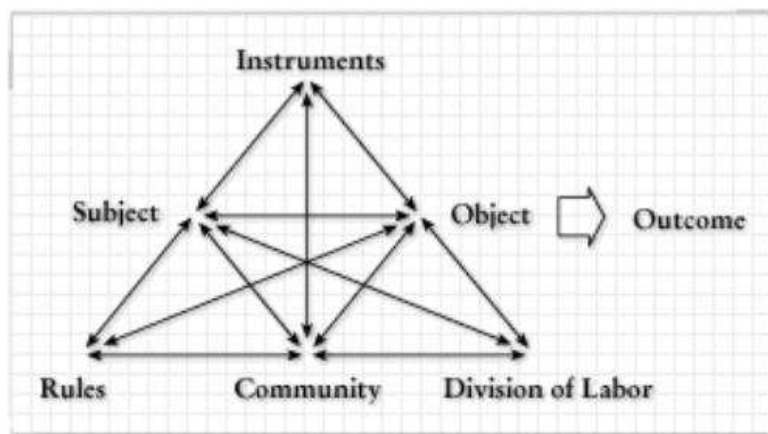
production de schèmes d'utilisation est nécessaire à l'existence d'un instrument de gestion.

Une des caractéristiques de la vie en organisation est aussi son caractère collectif. Les systèmes d'activité étudiés par Vygotski étaient de nature individuelle. Léontiev a étendu l'analyse à l'activité collective. Plus récemment, le concept d'activité a été développé pour analyser des actions collectives dans un cadre organisationnel. Ainsi, des recherches ont été menées en Finlande autour de Y. Engeström dès les années 1980-1990 pour transposer le concept de système d'activité à l'activité collective dans le monde du travail et des organisations. Pour Engeström (1987), cette transposition conduit tout d'abord à préciser des éléments de contexte spécifiques à l'analyse du travail : des communautés, des règles, une division du travail. Ces éléments introduisent des instruments de médiation, de natures différentes, qui vont jouer sur l'évolution du système d'activité. Il propose de formaliser cette vision du système d'activité collective, en partant de la représentation évoquée par Vygotski, et en y introduisant ces formes de médiation qui caractérisent un contexte de travail (voir figure 1). La réflexion sur l'apprentissage s'en trouve alors élargie. L'objet du système d'activité est en effet lié à différents éléments de médiation, qui le soutiennent mais qui peuvent aussi être à l'origine de tensions « créatrices ». Ainsi, pour Engeström, l'apprentissage et l'innovation se produisent quand il y a des « perturbations » et « contradictions » à l'intérieur d'un système d'activité (Engeström, 2001). Cette vision de l'apprentissage, fondé sur des tensions, des évolutions des différents éléments du système d'activité, conduit à considérer un apprentissage *in situ*, qui se produit localement, et qui n'est pas piloté par le sommet de l'organisation.

L'apport spécifique d'Engeström tient aussi à l'intérêt qu'il porte au travail qui se développe à l'intersection de plusieurs systèmes d'activité. Il propose ainsi de retenir plusieurs principes issus de la théorie de l'activité (Engeström 2001). En premier lieu, le fait de retenir comme unité d'analyse un système d'activité orienté vers un objet et comprenant des artefacts médiateurs, mais de le considérer en relation avec d'autres systèmes d'activité¹. En second lieu, il insiste sur le fait que de multiples visions s'expriment au sein d'un système d'activité (« the multi-voicedness of activity systems »), qui devient une communauté où s'expriment de multiples points de vue. Le troisième principe est l'ancrage temporel, historique du système d'activité. Enfin, le quatrième principe qui nous intéresse particulièrement insiste sur l'importance des contradictions comme sources de changement et de développement. En particulier, ces contradictions peuvent venir d'évolutions du contexte dans lequel se situent les systèmes d'activité. Comme le dit Engeström (2001, p 137, « *When an activity system adopts a new element from the outside (for example, a new technology or a new object), it often leads to an aggravated secondary contradiction where some old element (for example, the rules or the division of labor) collides with the new one. Such contradictions generate disturbances and conflicts, but also innovative attempts to change the activity systems.* » Le cinquième et dernier principe retenu par Engeström met quant à lui l'accent sur l'existence de cycles de transformation, en particulier quand les différentes perturbations au sein du système d'activité conduisent à faire évoluer l'objet du système d'activité, son but profond ou « motif ».

¹ « *The first principle is that a collective, artifact-mediated and object-oriented activity system, seen in its network relations to other activity systems, is taken as the prime unit of analysis.* » (Engeström 2001, p 136)

Figure 1 - La représentation graphique du système d'activité collective, (d'après Engeström, 1987, p 78).



Le terrain : la Compagnie Industrielle de Communication

La Compagnie Industrielle de Communication est une entreprise internationale qui occupe une place de premier plan dans son secteur et emploie plusieurs dizaines de milliers de salariés en France. Ancienne entreprise publique, elle est souvent présentée comme le modèle d'une privatisation réussie, dans un secteur qui connaît une extraordinaire mutation technologique.

Cette mutation impose cependant aujourd'hui une profonde transformation, d'une culture industrielle à une culture de service. Pour accompagner ce changement, un centre de compétences interne, a été constitué. Il comprend six consultants qui mettent en œuvre localement des démarches d'amélioration des performances dans les unités opérationnelles, notamment en s'inspirant très directement des approches de type *lean six sigma*, issues de l'industrie (George, 2003).

En effet, une caractéristique du cas étudié est que le système d'activité est très complexe à la fois techniquement et économiquement ; il ne peut être l'objet d'un changement de type dirigé et top down. Cela explique la volonté de mettre en place des actions locales d'amélioration, pour accompagner le changement. Toutefois, ces actions locales d'amélioration s'inscrivent dans la culture bureaucratique de l'entreprise qui privilégie les approches *top-down*.

L'équipe de consultants internes s'interroge aujourd'hui sur les résultats de ces programmes. Quels sont les apports des démarches d'amélioration opérationnelle animées par l'équipe ? Pourquoi l'équipe ne parvient-elle pas à ancrer dans les pratiques managériales les outils de management qu'elle propose ? A partir des limites constatées, comment se servir des outils de management comme leviers de changement culturel ?

En quête d'éléments de réponse, la responsable du centre de compétences propose aux auteurs un partenariat de recherche qui consiste en une collaboration entre les chercheurs et les consultants internes. L'objectif assigné à la recherche est d'apporter des réponses pratiques au centre de compétence et de contribuer à la production d'une connaissance applicable et transmissible non seulement au sein de l'entreprise, mais aussi plus largement dans le monde académique.

Dans le cadre de cette demande, nous nous sommes intéressés aux formes et à la nature des apprentissages émergents, et au caractère d'instruments de médiation des méthodes et outils mobilisés.

La méthode

La recherche, s'inscrivant dans le cadre d'un partenariat avec une entreprise, a pris la forme d'une recherche-intervention favorisant l'interactivité chercheurs-acteurs de terrain (Plane, 2000). Complémentairement, la démarche méthodologique de départ s'est appuyée sur une approche par entretiens et observations. Le recueil d'informations a été réalisé au cours d'entretiens semi-directifs approfondis (17 entretiens d'environ 2h) entre mai et octobre 2011, auprès des consultants internes et de responsables opérationnels. Ce recueil a été complété par une analyse documentaire (supports d'intervention, description d'outils d'amélioration opérationnelle), l'observation d'une réunion d'équipe et par des réunions avec la responsable de l'équipe à différents stades de la recherche.

Dès les premiers entretiens, il apparaît que depuis 2004, plusieurs démarches d'amélioration ont été lancées autour de démarches dites d'« excellence opérationnelle » (Amélioration Process, 6 Sigma, ateliers Kaizen, etc.). Mais il y a eu peu d'appropriation des expériences passées.

Nous montrons, à l'issue des premiers entretiens, que les réticences des managers sont nombreuses et les outils proposés par le Centre se voient entachés d'une connotation négative. Une nouvelle question émerge à l'analyse des premiers entretiens : Comment se servir des outils de management comme leviers de changement culturel ? Dans le cadre d'une démarche inductive, nous sommes alors amenés à nous centrer sur le rôle de ces instruments pour induire un changement de grande ampleur, qui porte certes sur ces nouveaux dispositifs, mais également sur une évolution culturelle qui conduit à considérer le « client » différemment au sein de l'organisation. L'introduction de ces outils d'amélioration opérationnelle révèle de nombreuses tensions, et semble en particulier appeler à des évolutions du cadre d'activité des managers. Pour répondre à ce questionnement, qui la théorie de l'activité est apparue comme un cadre pertinent, en particulier l'évolution du système d'activité managérial et les effets d'apprentissage qui le sous-tendent. .

Nous inspirant d'Engeström (1987, 2001), nous décomposons alors comme suit les composantes d'un programme d'amélioration opérationnelle, considéré comme système d'activité, et nous intéresserons à l'interaction entre ce nouveau système d'activité, et le système d'activité managériale :

Instruments : les démarches et méthodologies d'amélioration opérationnelle.

Sujets : les consultants, les managers, les employés participants au programme et tous autres individus ou groupes impliqués, directement ou indirectement.

Objet : le domaine dans lequel les participants au programme s'efforcent de développer la performance opérationnelle.

Règles : les codes par lesquels s'effectuent l'apprentissage et l'application des connaissances nécessaires à la mise en œuvre du programme.

Communauté : le réseau étendu d'apprentissage, incluant aussi bien les sujets que ceux qui ont accès à la connaissance engendrée par le programme, ou qui interagissent avec les sujets.

Division du travail : dans le cas le plus habituel, celle qui distingue les responsables du programme et les publics-cibles, responsables non seulement de l'acquisition de la connaissance, mais aussi de son partage avec les autres membres de l'organisation.

Finalité (ou visée): ce vers quoi l'activité est dirigée, c'est-à-dire, synthétiquement, l'amélioration de la performance opérationnelle.

Dans ce cadre d'analyse, le programme d'amélioration opérationnelle n'est pas un système isolé, mais en interaction avec d'autres systèmes d'activité qui peuvent entretenir avec lui des rapports de complémentarité ou d'opposition. Différentes actions s'inscrivent dans ce système, et vont être les éléments visibles sur lesquels nous appuyons notre étude.

3. Analyse du cas

Nous présentons ici les différents points d'analyse qui sont ressortis de notre analyse du rôle des instruments (ici les démarches d'amélioration opérationnelle) dans le cas du changement au sein de la Compagnie Industrielle de Communication.

3.1. Les instruments révélateurs et/ou créateurs de tensions

Des tensions entre la prise de conscience de la nécessité d'une amélioration en local et l'inclination ancienne à la remontée des problèmes

Constatant les difficultés vécues par les salariés, la Compagnie Industrielle de Communication décide, en 2010, de mettre en place les « boucles d'amélioration continue » dans l'esprit des méthodes de la qualité. Ces boucles sont inspirées de la « roue de Deming », inventée par Shewhart (1939) mais popularisée par Deming au Japon dans les années 50 (Deming, 1986), dite PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) dont les principes sont à la base des normes ISO 9001 et 14001. Elles consistent à mettre en place un système de management permettant des rétroactions qui identifient les lacunes et proposent des améliorations. Pour les dirigeants, il s'agit à la fois de répondre aux attentes des salariés et à la souffrance qu'ils expriment et de satisfaire les clients pour les fidéliser. La visée est donc double, ce que la direction résume par : « la conquête de l'engagement des salariés du Groupe » et « la conquête du client ».

L'entreprise se caractérise par un contexte très structurant. A la fois par son management *top-down*, et par ses processus globalisants. Or les méthodes d'amélioration opérationnelle ont pour caractéristiques d'être locales, et porteuses de l'idée d'une résolution collective de problèmes en local, donc finalement d'un apprentissage en local. A l'observation, les problèmes sont bien identifiés localement, mais ensuite, ils remontent pour être traités par le niveau d'expertise jugé le plus adéquat par la hiérarchie, dans une division du travail très cloisonnée : « *Dans l'organisation par processus, chacun travaille son process dans sa filière métier. ...* »

Dans l'esprit des acteurs de terrain, et sans doute du fait du contexte technologique de l'entreprise, il apparaît nécessaire que les problèmes remontent.

Par ailleurs, les règles habituelles de traitement des difficultés rencontrées tendent à détacher le problème du client lui-même. L'attention accordée au problème s'accompagne de l'oubli de celui qui en est le sujet : « *historiquement, les équipes reçoivent des problèmes mais pas des clients à problèmes. On voit toute la différence. Ils dispatchent le travail à faire. Donc le client ne sait pas ce que l'on fait pour lui, et il continue d'appeler dans tous les sens.* »

Un rapport ambivalent à l'outil

L'animation des démarches de progrès s'accompagne d'une instrumentation foisonnante qui présente la caractéristique d'être à la fois très prégnante, critiquée et jugée en même temps secondaire.

Dans la vision technocentrique, tout instrument d'amélioration de la performance est supposé avoir une finalité intrinsèque et son usage obéir à des raisons purement techniques. Le postulat fondamental est que si l'on choisit les bons outils, ceux dont la finalité rejoint celle poursuivie par l'organisation, alors on obtient les résultats escomptés.

Cet « allant de soi » est mis en débats à l'intérieur de l'équipe de consultants internes et dans leurs échanges avec les unités opérationnelles : « *On a des réunions trimestrielles sur les processus. On a des responsables processus sur le terrain (...). On a des processus des deux côtés* ». « *On a des tonnes de process pour rattraper les conneries* ».

La lourdeur des outils et méthodes appelle de nombreuses critiques, voire du rejet : « *D'une manière générale, les outils et méthodes sont là pour nous aider. Si c'est compliqué, si cela nous pose des tas de problèmes, si cela nous fait perdre du temps, ou j'arrive à l'arranger à ma sauce et finalement, je n'ai pas perdu de vue ce à quoi ils me servaient et j'arrive à trouver quelque chose. Ou alors je ne m'en sers pas, je les fous à la poubelle et je fais autre chose.* »

Une lassitude s'installe : « *On a vu passer dans la maison 500 millions de méthodes de résolution de dysfonctionnements, qui sont toujours les mêmes mais elles ont des noms différents tous les trois quatre ans* ».

Du coup, chez certains, dans un mouvement contraire à l'enthousiasme des débuts, la tendance est au rejet : « *L'important c'est le traitement des dysfonctionnements, ce n'est pas l'outil.* » « *Aujourd'hui on est surtout sur une évolution des mentalités plus que sur l'outil.* » L'attente est cependant toujours celle d'un espoir d'un règlement par la technique : « *On peut dire que la version 2 sera meilleure, mais aujourd'hui il faut que l'on gère tout cela* ».

Un outil qui questionne le collectif de travail

Lors de notre intervention, un nouvel outil, destiné à équiper les boucles d'amélioration, occupe l'attention. Il s'agit de H2L, une application informatique sur l'intranet de l'entreprise. Les problèmes rencontrés y sont exprimés par un salarié puis, sortis de leur contexte, ils sont acheminés par sa hiérarchie vers celui qui est identifié comme détenteur de la solution.

Présenté par son promoteur comme l'outil miracle, il suscite les sarcasmes de nombre de salariés: « *C'est le workflow pour balader les problèmes, pour les emmener à la bonne personne qui peut les traiter. Cela sort de l'équipe.* »

H2L a été créé « en chambre », par un responsable de la qualité s'appuyant sur une précédente réalisation très médiatisée, ayant connu les faveurs de la grande presse managériale et lui ayant valu un trophée. Outil « top down », il a pourtant été conçu dans une intention participative : les salariés vivent des dysfonctionnements ; H2L, pensait-on, va leur permettre de saisir les dysfonctionnements qu'ils rencontrent et de les régler.

H2L est contesté non pas seulement parce qu'il vient s'ajouter à la panoplie d'outils déjà nombreux, mais à cause de la façon dont il rencontre le collectif, le perturbe, en limite les potentialités. S'il en appelle à la participation de chacun, il n'est pas un outil collaboratif.

Quel est son mode opératoire ? En voici la procédure, décrite par un utilisateur, sous une forme quasi algorithmique :

- (a) « *Tout le monde peut écrire son problème sur H2L. Il raconte son histoire* ».
- (b) « *Le manager (son n+1) valide le problème ou non, discute avec lui* ».
- (c) « *Si c'est un problème qui est à la main du manager, il a la solution* ».
- (d) « *Sinon, il peut les réunir et aller discuter avec eux pour trouver la solution ensemble* ».
- (e) « *Si ce n'est pas le manager, on va essayer de remonter les mailles de la boucle, c'est-à-dire est-ce que c'est au niveau de l'unité ? Avec une autre unité ? (...) Ou est-ce que c'est encore plus haut et là on remonte au national ? Est-ce que c'est une histoire de process ? Est-ce que c'est une histoire de SI ?* »

Malgré son apparence de simplicité et les étapes définies pour sa mise en œuvre, cette procédure appelle de nombreuses questions :

- Qui saisit ? la liberté est laissée au terrain il peut s'agir d'un salarié, d'un manager ou d'un collectif de travail.
- Quels types de problème ? Ce qu'est un problème demeure très flou.
- Qui aiguille, c'est-à-dire fait le tri entre le national, le régional, le service ? « Le n+1 fait un premier tri. Il valide ou non le problème »
- Qui s'occupe de la qualité de l'aiguillage ? « C'est en train de se chercher. »
- Qui répond ? la liberté est laissée au terrain. Tous s'accordent sur la nécessité d'une réponse rapide, mais on imagine que certains problèmes peuvent demeurer quelque temps orphelins d'une solution.

Introduit comme le vecteur d'une nouvelle culture, H2L apparaît plutôt cohérent avec une vision industrielle de l'activité. Outil de la modernité, il semble pourtant contrevenir aux nouveaux principes de management que l'entreprise voudrait inculquer : « *H2L ne nous permettra pas de changer la posture du manager dans son management. Et tel qu'il est en plus aujourd'hui, il y a des parties qui sont un peu en contradiction, même dans le vocabulaire, avec ce que nous racontons sur la résolution des problèmes.* »

Mais H2L est tout de même porté également par une intention réformatrice. Aussi apparaît-il finalement comme une tentative de compromis, entre le système d'activité « amélioration opérationnelle » que l'on veut implanter et le système d'activité habituel, hérité d'une culture industrielle.

Un défaut d'appropriation par le collectif de travail

Bien qu'il ait pu bénéficier à l'origine de l'aura de son promoteur, H2L a rencontré en chemin un certain scepticisme et des difficultés d'appropriation. Sans doute a-t-il pâti d'un excès d'outils en tous genres.

De plus, les postulats sur lesquels il se fonde sont démentis par les faits : « *Les gens sont forts pour remonter les dysfonctionnements mais quand il s'agit de trouver des porteurs, ils disent que ce n'est pas dans leurs objectifs* ». Il apparaît en outre peu malléable : « *C'est la lourdeur de la méthode qui arrête tout le monde.* » En cela, H2L va à l'encontre d'autres outils *lean* dont l'appropriation est plus facile et qui sont

davantage mobilisable dans de schémas collectifs d'action. L'une des pièces maîtresse du *lean* est d'ailleurs le travail en équipe, ce à quoi aspirent les acteurs de terrain :

« Je reste persuadée que la bonne solution c'est quand même de faire travailler l'équipe ensemble sur ses problèmes. Si elle travaille ensemble sur ses problèmes, elle n'a pas besoin de rentrer individuellement ses problèmes. »

Le déploiement de H2L a été prévu selon des modalités standards. Mais les formateurs chargés de cette opération n'y croient pas. Pour eux, H2L doit être inséré dans des schémas d'action nouveaux, plus collectifs, où il y a discussion des dysfonctionnements. On retrouve ici, l'idée chère à Rabardel (1995) selon lequel le processus d'appropriation d'un artefact s'accompagne nécessairement chez le sujet utilisateur de constructions représentatives relatives à l'instrument, à la réalité sur laquelle il permet d'agir. L'appropriation de l'objet technique pour en faire un « instrument » que Rabardel appelle « genèse instrumentale », va bien au-delà de l'assimilation du mode d'emploi de l'outil. C'est un processus d'apprentissage.

L'analyse des différentes tensions et dysfonctionnements liés à l'introduction de l'outil nous a conduit à un deuxième niveau d'analyse. Faisant l'hypothèse que l'introduction de l'outil vient perturber le système d'activité managérial existant, il s'est agi d'identifier les différents éléments du système d'activité managérial et d'analyser leurs évolutions suite à la confrontation avec le système d'activité « amélioration opérationnelle ».

3.2. L'apprentissage et les tensions entre systèmes d'activité

Les actions de changement, dites de progrès continu, portées par le système d'activité « amélioration opérationnelle » se fondent sur l'utilisation d'artefacts (H2L et les boucles d'amélioration) dont nous avons montré qu'ils sont, pour partie, en cohérence avec les modes de fonctionnement très instrumentaux, *top down*, qui caractérisent l'entreprise. Toutefois, ces instruments introduisent aussi des tensions, car ils sont porteurs d'enjeux liés à de nouvelles formes de prise en charge du client. Ces tensions perturbent de fait le système d'activité des managers d'équipe, et peuvent jouer un rôle en matière d'apprentissage, en particulier pour les équipes en contact client.

Analyser l'apprentissage en considérant l'interaction entre le système d'activité « amélioration opérationnelle » et les systèmes d'activité managériaux

Nous avons distingué sur notre terrain d'étude deux grandes configurations d'apprentissage où l'on voit en œuvre ces différents instruments, en considérant à chaque fois l'intersection entre le système d'activité « amélioration opérationnelle » (H2L, boucles d'amélioration) et les systèmes d'activité managériaux de l'entreprise. De fait, l'analyse des effets des dispositifs d'amélioration continue ne peut s'étudier indépendamment des interactions avec d'autres systèmes d'activité. Or ils influencent directement les systèmes d'activité du management d'équipe opérationnel, en particulier pour les équipes en lien avec les clients. Il nous paraît alors intéressant d'observer en quoi et comment les démarches d'amélioration vont avoir des influences sur ces systèmes d'activité, et les différents apprentissages qui peuvent en être issus.

La réflexion à partir des systèmes d'activité permet ainsi d'identifier des apprentissages différents en termes de portée, et que le caractère malléable des outils peut s'adapter à des formes différentes d'apprentissage, selon qu'il s'accompagne ou non d'une modification de l'objet du système d'activité.

Dans une première configuration, l'apprentissage a tendance à être vu comme devant s'opérer de façon *bottom up* (on fait remonter des incohérences identifiées) puis *top down* (le national valide et donne une réponse). Cela se ressent beaucoup dans les discours, où l'on voit des attentes fortes vis-à-vis du national. Dans cette perspective, on se trouve dans une forme d'apprentissage cognitif classique, que l'on pourrait rapprocher de l'apprentissage en simple boucle tel qu'identifié par Argyris et Schön (1978). L'apprentissage s'inscrit dans les systèmes d'activité existants, et tend alors à être centré sur l'amélioration des processus (par exemple améliorer le processus Commande-Livraison), à travers le repérage de dysfonctionnements au sein de processus. Toutefois, il on peut repérer d'autres formes d'apprentissage, en particulier quand l'usage de l'instrument s'accompagne d'une évolution de l'objet à travers notamment les évolutions dans la prise en charge du client.

Toutefois, l'apprentissage qui s'inscrit dans les systèmes d'activité existants ne permet pas de répondre aux enjeux commerciaux de l'entreprise et d'assurer une prise en charge du client, comme l'expriment certains verbatim :

« Dans l'organisation par processus, chacun travaille son process dans sa filière métier. Mais le problème est que pour chacun, le processus génère de la relation client, des insatisfactions... »

« Depuis des années, on a complètement perdu la visibilité du parcours client »

« Dans l'offre XY par exemple il y a plusieurs processus : celui de la commande, celui de la livraison, celui de la vente, celui de la facturation, celui des réclamations etc. Donc lorsque le client appelle pour dire qu'il a un problème, cela rentre dans une autre logique. On est dans l'assistance technique. C'est un autre processus. Le client veut avoir des informations sur sa facture, cela rentre aussi dans un autre processus (...). »

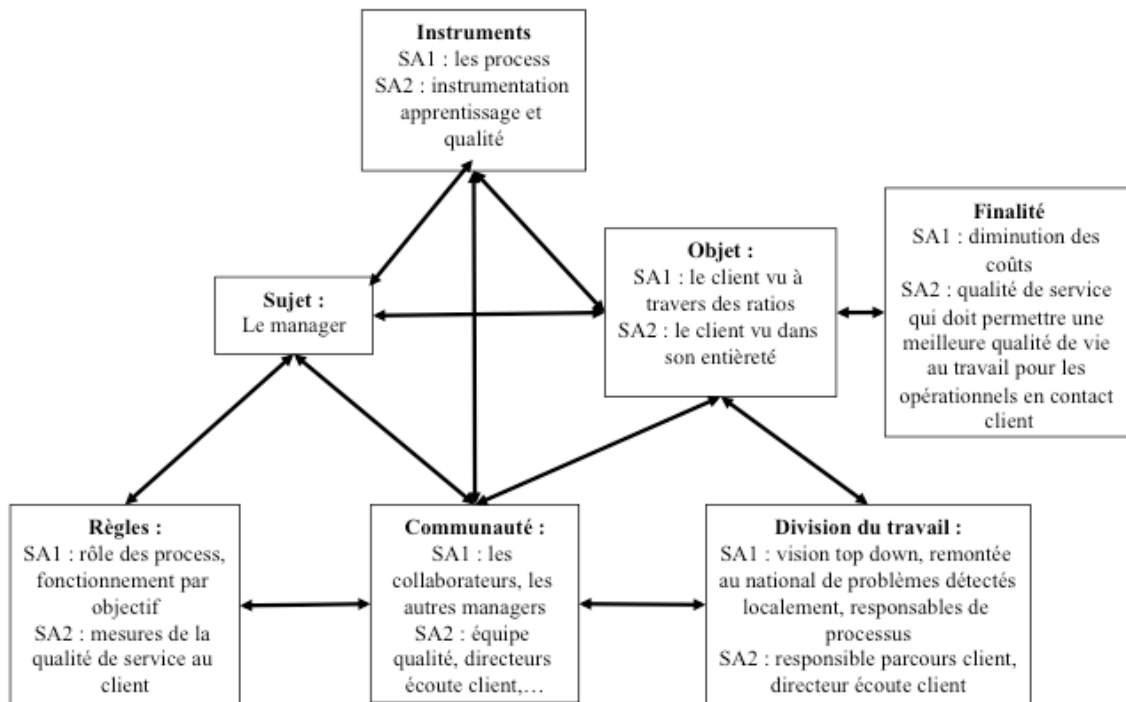
Apparaissent alors de nouveaux concepts managériaux, qui jouent le rôle de mythes managériaux (Hatchuel et Mollet 1986) centrés sur le client : on parle de « parcours client », on s'interroge sur les « réclamations client », sur la « relation client »,... Les outils de progrès continu veulent amener à une prise en charge de cette problématique du client. On repère alors certaines situations où se produisent des évolutions de l'objet du système d'activité « amélioration opérationnelle », avec des prises en charge du client. L'utilisation des instruments est accompagnée d'une vision différente de la prise en charge du client (nécessité d'une dynamique collective, traitement en local des problèmes s'il n'y a pas de solution immédiate en national...).

Dans cette configuration, le changement d'objet s'appuie également sur de nouveaux éléments en termes de division du travail. Ainsi, un poste « directeur écoute client » est créé en 2010. Un nouveau type de parcours a été créé « le parcours écoute client », qui englobe les réclamations : *« En ce moment, pour nous obliger à penser client, on nous introduit des responsables parcours client, qui s'obligent à le regarder. »* Il s'accompagne également de la mise en place d'autres outils de mesure (à partir de sondages, d'analyse des réclamations, etc.), qui portent sur la qualité au service du client.

L'apprentissage qui s'appuie sur des incohérences dans les systèmes d'activité managériaux et contribue à leur évolution

Cette évolution de l'organisation a des conséquences sur le système d'activité managérial que nous avons représenté (figure 2) à la fois dans sa conception habituelle à l'entreprise (SA1) et dans la conception correspondant au programme d'amélioration opérationnelle (SA2).

Figure 2 – Deux systèmes d’activité managériaux en tension



L’interaction entre ces systèmes d’activité est à l’origine de tensions créatrices d’apprentissage et d’évolutions. Voici quelques-unes des tensions repérées :

- Entre les règles (quantitatif, mesure, découpage du client) et l’objet (le client dans son entièreté) ;
- Entre les outils mis en place (Lean, boucles) dans les équipes et les compétences d’animation des managers ;
- Entre la culture managériale traditionnellement fondée sur le contrôle et la nouvelle nécessité d’animation collective et de remontée des problèmes opérationnels clients ; on est dans une logique où le manager ne favorise pas la remontée des dysfonctionnements dans son équipe, et où son activité porte surtout sur la dimension technique et le contrôle, plus que dans l’animation.

Le repérage de ces incohérences conduit l’entreprise à vouloir changer la posture du manager :

« On essaie de faire en sorte qu’avec H2L ils déploient le changement de posture du manager. Mais c’est compliqué. Il y a beaucoup de travail à faire avec eux. »

L’émergence d’un nouvel « objet » : le client

L’analyse des deux systèmes d’activité managériaux en tension permet de repérer l’évolution d’un élément particulièrement important du système d’activité : son objet. L’évolution de l’objet peut constituer l’entrée dans un nouveau cycle pour le système d’activité. Nous avons analysé la progressive évolution de l’objet, vers une nouvelle conception du client, vu dans son entièreté et non plus pris en compte de façon séquencée dans l’organisation. Une action est particulièrement révélatrice de cette évolution. Elle s’est construite sous l’égide du concept imagé de « client en perte » qui a récemment fait son apparition au sein de l’entreprise. Il désigne des clients confrontés à l’incapacité de l’organisation à apporter rapidement et de manière pérenne une solution à des situations atypiques, problématiques, non prévues dans les

procédures existantes et dont les effets sont persistants pour le client et dévastateurs pour la relation avec l'entreprise: *« C'est le client qui désespère de voir sa situation évoluer, qui appelle à droite et à gauche et qui continue de désespérer ».*

Confrontés à la conscience d'une menace existentielle pour l'entreprise - la perte de clients découragés ou exaspérés au profit d'entreprises concurrentes en raison d'une qualité de service insuffisante - et à l'échec des procédures, routines et habitudes passées, des acteurs de l'organisation ont constitué une cellule « clients en perdition » six mois avant le début de notre entrée sur le terrain. Elle s'affranchit des règles et des procédures existantes et s'appuie sur un réseau de collaborateurs en interne qui enquêtent sur ces dysfonctionnements spécifiques dont la résolution devient prioritaire.

Le « client dans son entièreté » est l'objet qui oriente et donne du sens à cette initiative qui dispose au niveau national d'un sponsor : *« Il faut montrer au client que l'on s'occupe de lui, qu'il est vraiment considéré parce que quand il arrive dans le réseau c'est qu'il a beaucoup tourné dans des « front-office » sans vraiment qu'on s'occupe de lui. Le réseau c'est tout l'inverse. On le prend en charge complètement, de bout en bout, jusqu'à la fin ».* L'enquête qui est menée vise collectivement à produire de la connaissance sur la situation affrontée par le client : *« Simplement le client qui est marqué en perdition a un suivi très particulier. Il ne rentre pas dans nos grands tuyaux de processus. C'est un parcours d'exception. Mais les gens qui s'occupent des clients en perdition traitent aussi les clients qui ne le sont pas ».* Cette connaissance est spécifique, émergente. Elle n'est donc pas un donné préexistant mais est produite collectivement et en situation par l'animation de ce réseau anti-perdition : *« Le rôle de l'animation consiste à toujours s'assurer que ce réseau fonctionne bien pour ne pas retomber dans des tendances naturelles comme le repli sur soi. Donc toujours apporter de la fluidité. Apporter aussi des aides, du soutien. Par exemple, telle entité est coincée sous un tel problème où on ne peut pas trouver la solution à l'intérieur de l'entité, elle doit se trouver à l'extérieur. C'est un exposé des faits, de la pratique pour ensuite soutenir ces unités opérationnelles dans les actions qui peuvent permettre de résoudre le problème qui est rencontré. »*

Les actions engagées sont le plus souvent banales mais elles trouvent leur origine dans la compréhension des tensions que génère l'interaction entre le système d'activité « parcours client » et le système d'activité managérial : *« Il y a du savoir-faire dans le réseau : processus, manière de faire. Il fallait juste que les gens se mettent en contact. On a tout simplement créé un réseau. On a extrait un certain nombre de personnes contributeurs, qui sont au carrefour de ces perditions, et qui par les compétences, les connaissances de l'outil, l'expérience professionnelle, l'expérience de ce qu'ils ont vécu (un cheminement entre le technique, le commercial) font qu'elles se mettent en œuvre quand il y a une vrille. »*

Ce réseau anti-perditions apparaît à première vue comme une étrangeté puisqu'il questionne les compétences de base d'une entreprise de service qui éprouve des difficultés à placer le client final au centre de son organisation. De même, son mode de fonctionnement systémique et centré sur la situation du client et sur les inter-relations au sein des différents services de l'entreprise est atypique pour cette entreprise fortement cloisonnée et davantage axée sur l'atteinte de résultats quantitatifs. L'animation du réseau anti-perdition vise d'abord à créer les conditions pour favoriser un apprentissage en situation. En ce sens, chaque situation affrontée par un « client-en-perdition » est le point de départ d'une enquête collective, singulière, unique et exploratoire. La solution apportée au client est émergente et résulte des connaissances

produites collectivement par les acteurs qui se trouvent impliqués dans la situation du client et qui forment une communauté de pratiques.

La finalité de la création de ce réseau est bien de faire évoluer le système d'activité managérial comme le souligne le sponsor régional du réseau : « *mon objectif ce n'est pas d'avoir une cellule surdimensionnée mais qu'il n'y ait plus de vrilles et que l'on prenne ce type de client dès le départ* ». Ce processus d'apprentissage est initié en mettant le doigt sur les incohérences entre le système d'activité managérial tel qu'il existait et le système d'activité orienté vers une autre forme de prise en charge du client. Le réseau anti-perdution génère des tensions créatrices d'évolutions car les acteurs du réseau « mettent au travail » les incohérences et les différences d'opinion qui peuvent s'exprimer sur la situation pour produire de nouvelles connaissances et faire évoluer les pratiques organisationnelles. Touchant aux artefacts, à la division du travail, à la communauté qui se crée au sein du système d'activité, il en vient également à toucher l'objet du système d'activité, et peut ainsi donner à ces apprentissages locaux une dimension plus globale qui touche l'organisation dans son ensemble.

4. Discussion

4.1. Le focus sur le système d'activité managérial permet de repérer une forme d'apprentissage situé

L'apprentissage ici analysé se distingue des approches centralisées, prescrites et descendantes. Ainsi, dans le cas des clients en perdution, il n'y a pas de régulation par le national qui réglerait les problèmes des clients en perdution. Il n'y a pas non plus un processus instrumental, séquentiel, découpé en étapes mais une vision systémique (instrument-objet-division du travail) et une dimension créative attachée au processus social de traitement des perdutions. Les interactions se produisent sans ordre établi à l'avance mais trouvent leur cohérence au travers de l'évolution de chaque situation qui n'est pas prédictible.

La nature du changement n'est alors pas celui d'une implémentation programmée dans l'organisation, ni un changement participatif qui ferait remonter des dysfonctionnements dont pourrait se saisir un « centre » qui prescrirait ensuite des évolutions. Le caractère non centralisé, local, et émergent des apprentissages identifiés permet de s'affranchir de modes de fonctionnement descendants qui sont très prégnants dans l'organisation.

L'apprentissage combine à la fois des résolutions de problèmes locaux, souvent inédits, qui demandent une combinaison de ressources et d'acteurs spécifique, et une évolution de la culture, vers une culture de service orientée client. Cette double dimension de l'apprentissage, à la fois technique et culturelle, en explique aussi le caractère émergent et dialogique. Il se produit dans les débats, les récits, les partages d'expérience, et développe un caractère d'apprentissage en situation.

Une des difficultés peut alors tenir à l'apparent désordre qui est sous-jacent à cette forme d'apprentissage : Où apprendre ? Comment se fait la diffusion ? Quels sont les collectifs concernés ? Ce sont autant de questions qui restent sans réponses. L'apprentissage n'est pas programmé, et l'organisation en est finalement réduite à mettre en place des conditions qui puissent faciliter l'émergence de tels apprentissages. Les situations s'approchent alors d'une forme d' « anarchie organisée » (Cohen, March et Olsen, 1972), où l'on voit des effets d'apprentissage produits localement, qui se diffusent d'une manière anarchique, peuvent rencontrer ci ou là des intérêts et des alliés

qui contribuent à sa diffusion, et font l'objet de formes d'appropriation locales qui se développent indépendamment des lignes de remontée hiérarchique.

4.2. Un type de changement à la fois radical et local

Les apprentissages, s'ils ont un caractère situé, peuvent également porter une dimension globale. Le concept de système d'activité nous semble pertinent pour analyser ce lien entre la dimension à la fois locale et globale du changement.

L'utilisation du concept de « système d'activité » permet en effet en premier lieu d'ancrer la vision du changement à un niveau local, en considérant le rôle des instruments, et des relations entre acteurs, pour ce qui concerne les interactions entre systèmes d'activité au sein de l'organisation. Les interactions entre le système d'activité managérial et les systèmes d'activité qui soutiennent les démarches d'amélioration opérationnelle créent en effet des tensions sur les différents éléments du système d'activité managérial (objet, règles, division du travail, communauté, instrument), qui sont créatrices d'apprentissages locaux.

Toutefois, nous mettons aussi l'accent sur un élément particulièrement central dans le système d'activité managérial : celui de son objet, qui conduit à la définition des finalités. C'est sous l'influence progressive des tensions autour des artefacts, de la nouvelle division du travail, des relations au sein des communautés d'acteurs, que l'objet du système managérial peut être conduit à évoluer, et que l'on peut imaginer l'atteinte d'un nouveau cycle pour le système d'activité managérial. Le cas analysé nous semble représentatif d'une telle évolution, où l'on peut observer un lien entre des évolutions situées locales, et une évolution plus large, représentative d'un changement de culture pour l'organisation dans son ensemble.

Conclusion

Le cas étudié apparaît emblématique des situations de changements organisationnels ayant à la fois une forte composante humaine et artefactuelle. Il met en évidence les limites d'une approche rationaliste fondée sur la notion d'implémentation, approche qui, comme le souligne Pichault (2009, p. 51) conduit à l'élaboration de techniques et d'outils codifiés et ignore à peu près les processus émergents.

La mobilisation de la théorie de l'activité contribue à montrer le caractère réducteur de l'approche rationaliste. Elle rejoint ainsi les analyses d'une abondante littérature, en sociologie des organisations comme en sciences de gestion. Mais ses apports vont bien au-delà. Elle propose un cadre analytique qui montre le caractère structurant, mais aussi contraint et ouvert de l'instrumentation de gestion. Ce cadre souligne en outre les liens étroits entre apprentissages locaux et changement organisationnel à une échelle globale.

Appliquée à l'étude de cas, l'approche compréhensive adoptée est cohérente avec la recherche-intervention. Elle ne rend cependant compte que de façon partielle de la richesse de la théorie de l'activité. D'autres travaux restent à conduire pour en témoigner.

Bibliographie

Ardichvili A. (2003), « Constructing socially situated learning experiences in human resource development: An activity theory perspective ». *Human Resource Development International*, 6(1), p. 5-20.

- Argyris C., Schön D. (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*. Reading, Addison-Wesley.
- Balogun J., Hope-Hailey V., (2005), *Stratégies du changement*, Pearson.
- Brabet J. (dir.) (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines ?* Paris, Economica
- Brown J.S., Duguid P. (1991), « Organizational learning and Communities-of-Practice : Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation », *Organization Science*, Vol 2, n°1, 40-57, 1991
- Chiapello E., Gilbert P. (2009), « La gestion comme technologie économique », In *Traité de sociologie économique*, P. Steiner et F. Vatin (eds). Paris, PUF, p. 325-365.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P., (1972), « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, XVII, p. 1-25.
- Collard D., Raulet-Croset N. (2006), « La dynamique de l'apprentissage « situé ». L'exemple des compétences dites de médiation ». *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 59, p. 17-31.
- Cook, S., D, J. S. Brown. (1999), « Bridging Epistemologies: The Generative dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organization Science*, 10: 4, 381-400.
- Coulet J.-C. (2011), « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences », *Le travail humain*, 1/2011 (Vol. 74), p. 1-30.
- Deming W. (1986), *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study.
- De La Ville V.-I, Leca B., Magakian J.-L. (coord.) (2011), « Vygotski aujourd'hui en management », *Management & Avenir*, n° 42, p. 78-88.
- Engeström Y. (1987), *Learning by expanding*. Helsinki, Orienta-Konsultit Oy.
- Engeström Y. (2001), (2001), « Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization », *Journal of Education and Work*, Vol. 14, No. 1.
- George M. (2003), *Lean Six Sigma for Service*, New York, McGraw-Hill.
- Gilbert P., Raulet-Croset N. (2012), « Lev Vygotski : la théorie de l'activité », In J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 3^e éd..
- Grimand D. (dir.) (2006), *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques*, Publications de l'université de Saint-Etienne.
- Hatchuel A. et Molet H. (1986), « Rational modelling in understanding human decision making : about two case studies », *European Journal of Operations Research*, n°24, p. 178-186
- Léontiev A.N., (1975/1984), *Activité, conscience, personnalité*, Moscou, Editions du Progrès.
- Léontiev, A. N. (1979), The problem of activity in psychology, In J.V. Wertsch (Ed.). *The concept of activity in Soviet psychology*. Armonk, NY: Sharpe, p. 37-71.
- Lorino P. (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », *ESSEC, Documents de recherche*, juillet.
- Pettigrew A., « Context and Action in the Transformation of the Firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°6, 1987

- Pichault F. (2009), *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, De Boeck, Collection "Manager RH".
- Plane J.-M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*. Paris, L'Harmattan.
- Pralong J., « Vygostki, la carriérolgie profane et le succès de carrière », *Management & Avenir*, n° 42, p. 89-110.
- Rabardel P. (1995), *Les hommes & les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, Armand Colin.
- Shewhart W.A. (1939), *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, Dover, New York.
- Simons R. (1995), *Levers of control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Harvard Business School Press.
- Suchman L. (1987) *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*. New York, Cambridge University Press
- Teulier, R., Lorino P., (dir.) (2005), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. Paris, La Découverte.
- Theureau J. (2006). « L'hypothèse de la cognition (ou action) située et la tradition d'analyse du travail de l'ergonomie de langue française », *@ctivités* 2(1), p.11-25.
- Todorov T. (1981), *Mikhaïl Bakhtine, le principe dialogique*. Paris, Editions du Seuil.
- Tsoukas H. (2009). « A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations ». *Organization Science* 20(6), p. 941-957.
- Vaujany (de) (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, n°9, p. 103-126.
- Vygotski L. (1934/1985), *Pensée et langage*, Paris, Editions Sociales.