

Changement organisationnel et management par projet : mobilisation des systèmes d'information

Benoit Cordelier, Paris, L'Harmattan, 2012, 25 p. ,50 €

Bruno Chaudet



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3821>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.3821](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3821)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2012

Pagination : 215-217

ISBN : 978-2-86781-821-9

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Bruno Chaudet, « Changement organisationnel et management par projet : mobilisation des systèmes d'information », *Communication et organisation* [En ligne], 41 | 2012, mis en ligne le 29 mars 2013, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3821> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3821>

points faibles et les points forts (pour se concentrer sur les marchés les moins saturés (analyse des forces et faiblesses de l'entreprise / des menaces et opportunités des concurrents). Être porté par la force de l'élan, c'est créer de l'élan en générant une situation ou un environnement favorable en accumulant de l'énergie, en prenant des initiatives et en agissant avec rapidité. En d'autres termes, l'entreprise doit améliorer son environnement interne en tenant compte des ressources dont elle dispose. Elle doit ensuite prendre des initiatives (commerciales, technologiques, etc...). Enfin elle doit être rapide sans se hâter dans un monde incertain, afin de saisir des opportunités. Utiliser des informateurs (espions), cette pratique s'est développée au regard de la dureté commerciale et de la nécessité d'accéder à des informations sur l'adversaire.

En terme de management, le traité « l'art de la guerre » révèle des paradoxes : adaptation aux événements // création de l'élan ; structure rigide et discipline stricte // flexibilité et création.

Plus contemporaines, des figures de l'apogée culturelle et intellectuelle de l'Islam du XI^e siècle vont marquer l'évolution des concepts économiques et managériaux ; par exemple en insistant sur la défense de l'égalité ou de justice sociale dans la relation de travail et dans la redistribution des richesses. Ces idées ont été reprises avant la Renaissance en occident par des savants et des praticiens religieux ou pas. Sont ainsi posés les prémisses d'un management collaboratif enrichissant patrons et compagnons.

Si l'objet de cet ouvrage collectif est de pointer du doigt que de manager des hommes, qui plus est de la bonne manière, est vieux comme le Monde, il est de rappeler que le management repose sur la capacité à être visionnaire et donc à connaître les richesses globales de l'entreprise et les caractéristiques de son environnement.

Annick Schott

Benoît CORDELIER, *Changement organisationnel et management par projet : mobilisation des systèmes d'information*, Paris, L'Harmattan, 2012, 25 p., 50 €

Benoît Cordelier, professeur au département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM, Canada) fait paraître une version remaniée de sa thèse intitulée ici : « Changement organisationnel et management par projet. Mobilisation des systèmes d'information ». Nous reconnaitrons, en effet, l'exigence épistémologique et méthodologique qui structure le propos et qui donne toute sa richesse à l'analyse de terrain.

Immergé au sein d'une entreprise de spiritueux dans le cadre d'une observation participante, Benoît Cordelier nous donne à voir l'évolution

organisationnelle et sauvage des fusions-acquisitions d'une entreprise confrontée à la concurrence, à la transformation de son contexte économique et managérial, au développement de projets et de nouveaux systèmes d'information ayant pour ambition d'accompagner le changement et de développer les bénéfices de la marque.

C'est peut-être à travers la notion de transactions communicationnelles (p. 20) que l'on comprend le mieux le projet de cet ouvrage. « *La transaction communicationnelle est donc le processus d'interaction entre acteurs collectivement soumis à une téléologie organisationnelle vers laquelle ils doivent tendre collectivement en faisant valoir la supériorité des options d'action qu'ils proposent* » (p. 27). En somme, l'auteur vise « *à analyser les interactions à l'œuvre pour produire une modélisation du projet de changement organisationnel en tenant compte de l'inévitable présence aujourd'hui des systèmes d'information* » (p. 28). L'une des originalités et des options prises par l'auteur est alors de considérer que la technique n'est pas extérieure à l'individu. Il récuse l'opposition *teknè* et *praxis* telle que la présente Daniel Bougnoux où la *teknè* est l'action du sujet sur l'objet et où la *praxis* est l'action de l'homme sur l'homme. S'ouvre alors la possibilité de considérer les systèmes d'information comme un objet socio-technique où ce sont finalement les notions de couplage et d'intelligence distribuée qui permettent d'appréhender les processus en cours.

C'est dans une approche ethnométhodologique (p. 29) que l'auteur propose d'aborder ces phénomènes. Après une présentation détaillée du cas Distillerie, Benoît Cordelier expose avec clarté ses choix épistémologiques et méthodologiques qui permettent de voir comment le chercheur met à distance sa propre pratique. Si l'épistémologie est l'art de mettre à distance ses observations, l'auteur en fait ici la démonstration érudite en revendiquant très fortement son ancrage constructiviste.

L'ensemble des précautions de rigueur ayant été prises, les auteurs et concepts convoqués sont détaillés et mis en relation. Le structuro-fonctionnalisme de Talcott-Parsons, les fonctions manifestes et latentes de Robert K. Merton, la praxéologie de Raymond Boudon, l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg, la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, sont autant d'auteurs et de concepts qui permettent d'ouvrir le débat sur la nécessaire articulation de deux thèses antinomiques : le fonctionnalisme et l'individualisme méthodologique. Ces deux grands paradigmes sont alors mobilisés pour éclairer les tensions et les enjeux sur le cas d'étude.

Le fonctionnalisme est mobilisé pour expliquer l'intégration des ERP et les logiques à l'œuvre. « *Le système d'information doit s'imposer comme le modèle d'intégration et de régulation du système d'organisation* » (p. 119) explique Benoît Cordelier soulignant l'importance du paradigme fonctionnaliste dans le développement des ERP. Mais « *la vision de l'individu soumis aux contraintes de la structure organisationnelle sans possibilité d'adopter une attitude*

personnelle ne tient pas » contredit l'auteur p. 122, faisant ainsi valoir la thèse de l'individualisme méthodologique.

Le projet de l'auteur est dans la recherche d'une synthèse. « *Il nous apparaît par conséquent nécessaire de chercher un modèle d'intégration qui soit susceptible à la fois de bien prendre en compte le poids contraignant des structures et la liberté individuelle, même si celle-ci peut être également limitée par le contexte* » (p. 125).

C'est ainsi que l'auteur fait appel à Anthony Giddens et à sa théorie de la structuration qui tente une synthèse où « *la constitution de la société s'articule pour lui dans l'ensemble des pratiques sociales qui dépassent l'expérience individuelle et singulière de l'action sans se résumer forcément à un ensemble social, à une conception holiste de la société* » (p. 127).

Dans cette réflexion sur les interactions entre les acteurs, la technologie et l'organisation, c'est la question du projet qui émerge et de la nécessité de penser le monde dans sa dynamique processuelle. « *Nous ne sommes plus intéressés par une photographie figée de l'organisation, par une cartographie à l'instant T du système d'information mais par la dynamique processuelle et récursive qui s'établit entre ces trois concepts (acteur, technologie, organisation)* » (p. 140).

L'auteur ouvre alors un chapitre sur les dynamiques sociales du changement organisationnel où là encore, avec beaucoup d'érudition, les auteurs et les problématiques clefs de ce concept sont exposés.

Le dernier chapitre aborde, quant à lui, la notion de projet d'innovation organisationnelle à l'aune de l'espace, du temps et de leur mutation.

Benoît Cordelier est d'une exigence théorique tout à fait exemplaire. Ethnométhodologie, pragmatisme, fonctionnalisme, individualisme méthodologique... courants de pensée, concepts et mise à distance critique occupent les pages de cet ouvrage passionnant et didactique qui présente un état des auteurs mobilisés actuellement dans le champ de la communication des organisations.

Bruno Chaudet

Nicolas BALTAZAR, *La place des salariés dans l'entreprise de demain : que cache la rationalisation des entreprises françaises ?*, Paris, l'Harmattan, coll. Pour Comprendre, 2012, 96 p., 12 €

Nicolas Baltazar est titulaire du master « communication et ressources humaines » de l'Université Paris XIII, obtenu après une licence en sciences de l'information et de la communication à Paris X. Il est aujourd'hui chargé de recrutement dans une SSII. Passionné par les domaines de la communication, de la sociologie du travail et de la sociologie des organisations, il a souhaité poursuivre le travail commencé dans le cadre de son mémoire de master en réalisant un ouvrage qui présente de manière synthétique et accessible ses