

Alphonse IVINZA LEPAPA

**NFO : Nouvelles
Formes
d'Organisation**

*Entreprises numérique,
virtuelle, réseau et
télétravail*

Cet ebook a été publié sur www.bookelis.com

© Alphonse IVINZA LEPAPA, Mai 2020

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction, intégrale ou partielle réservés pour tous pays.

L'auteur est seul propriétaire des droits et responsable du contenu de cet ebook.

0. Introduction Générale

L'univers du travail se transforme, le modèle classique de l'emploi relativement stable offrant des droits sociaux, avec un employeur identifié et des horaires déterminés disparaît progressivement.

Pourtant, les entreprises fonctionnent encore suivant le modèle de l'école de la contingence « **Contexte – Structure – Performance** ». Les mutations insufflées par la recherche des performances et l'évolution rapide des technologies dans tous les domaines fait perdre le nord aux personnes peu attentives.

Les théoriciens de la contingence mettent l'accent « sur l'adaptation à l'environnement comme source d'efficacité. C'est cela qui est à l'origine de cette théorie des organisations (structural contingency theory). Scott (1981) le résume comme suit :

- il n'y a pas une seule meilleure manière d'organiser (structure d'organisation);
- toute manière d'organisation n'est pas également efficace ;
- la meilleure manière d'organiser dépend de la nature de l'environnement auquel l'organisation doit se relier (relate)..¹

¹ BONAMI Michel, Management des systèmes complexes : « Pensée systémique et intervention dans les organisations, 1993,

Selon Galbraith : "there is no one best way to organize...The best way depends on the situation.", ce qui a ouvert plusieurs pistes de recherche pour trouver les différents moyens de concevoir efficacement une organisation.²

Jean Louis Le Moigne résume les travaux de Galbraith de la manière suivante :

"Plus l'environnement sera incertain, plus la structure devra se différencier et plus la structure se différenciera, plus elle devra générer des mécanismes intégrateurs. Corrélativement, plus l'environnement sera stable et aisément prévisible, plus la structure

édition de Boeck page 15.

² GALBRAITH Jay R., Organization Design : An information Processing View in LORSCH J.W. and LAWRENCE Paul R., Organisation Planning : Cases and concepts, Irwin,1972, page 49.

pourra être monolithique, les centres des décisions peu nombreux, les procédures de relation rigide ment formalisées." ³

Les Nouvelles formes d'organisation (NFO) proviennent d'une nécessité régulière de garder la performance dans un environnement changeant. L'environnement actuel dominé par les technologies de l'information et des télécommunications (TIC) a engendré la net-économie ou l'économie numérique. Désormais, les entreprises s'organisent autrement : entreprises numérique, entreprise réseau, entreprise virtuelle, et le télétravail.

Dans ce livre la compréhension des NFO est abordé e en trois parties. Dans la première

³ LE MOIGNE Jean Louis, Les systèmes de décision dans les organisations, PUF, Paris, 1974, page 130.

partie intitulé Concepts théoriques fondateurs (chapitre 1 quelles organisations pour le futur ? Chapitre 2 évolution temporelle des TIC et NFO-NFOT ; Chapitre 3. Les catalyseurs TIC et économiques des NFO-NFOT).

Dans la deuxième partie : TIC et changement dans les organisations, nous présentons une revue de la littérature qui explique les changements dans les organisations et dans les structures provoquées par les TIC.

La troisième partie : émergence des NFO et NFOT (Nouvelles Formes d'organisation dans le travail) Alors, on passe en revue les diverses NFOT (Télétravail, Toyotisme) et NFO (entreprises réseau, virtuelle et numérique).

*L'auteur serait heureux de recevoir vos suggestions pour l'amélioration de la présentation didactique de cet ouvrage. **Bon apprentissage aux uns, et bonne lecture aux autres.***

Alphonse - Christian IVINZA LEPAPA,

ivinza@hotmail.com

Bruxelles, le 15 Mai 2020.

Première partie : Concepts théoriques fondateurs

La première partie de ce livre présente les concepts de base qui fondent les Nouvelles Formes d'Organisation (NFO).

Elle comprend trois chapitres :

Chapitre 1. Quelles organisations pour le futur ?

Chapitre 2. Evolution temporelle des TIC et NFO - NFOT

Chapitre 3. Catalyseurs TIC et économiques des NFO-NFOT

Chapitre 1. Quelles Organisations pour le futur ?

Section 0. Introduction

Ce chapitre présente dans une première section les facteurs exogènes de changement dans les organisations. Elle est suivie dans la seconde section par une étude de prospective qui propose un monde qui nécessitera *des organisations du travail plus souples et plus évolutives*, qui seraient *capables de faire face aux changements, même rapides, voire de les anticiper.*

Section 1. Les facteurs du changement ou facteurs exogènes.

Dans la recherche de la performance, **chaque firme cherche sa**

survie dans son environnement. En fait, cette approche adhère à la théorie évolutionniste de la firme. Aussi, à chaque étape de l'histoire de l'entreprise correspond une structure organisationnelle optimale.

Le changement organisationnel dont il est question n'est pas naturel dans le sens où il ne s'agit pas d'une action de gestion courante et opérationnelle. Mais, il s'effectue sous la pression de l'environnement, qui est une contrainte, c'est-à-dire un acte gestion stratégique. Face aux transformations découlant de cette contrainte, il devient impérieux de redéfinir une nouvelle structure organisationnelle à adopter pour assurer la survie de l'entreprise.

La crise provoquée par cette contrainte peut être « *conçue comme une rupture*

*créatrice. C'est un facteur de propagation des méthodes modernes. Le changement organisationnel est une condition pour que le changement stratégique réussisse.»*⁴

a) Homéostasie dans les organisations

Le changement organisationnel trouve son explication dans plusieurs éléments, nous retiendrons quant à nous, les deux suivants :

Le **rapport avec l'environnement**, alors le système est ouvert, c'est une exigence pour les entreprises et les organisations.

La **conservation des systèmes**, alors il faut assurer **la survie** de l'organisation.

⁴ GODELIER Eric, Le changement dans les entreprises : crise ou mutation in Revue Française de Gestion n° 120, Septembre - Octobre 1998, page 26 et sq.

Les *entreprises sont des systèmes ouverts d'apprentissage à décideurs multiples* qui *doivent assurer leur conservation et leur survie*. Deux concepts permettent d'illustrer la survie des organisations :

- *l'état stationnaire* mieux utilisé en cybernétique,
- et *l'homéostasie* découverte par le médecin français Claude Bernard.

Aussi, nous approcherons le changement organisationnel comme un phénomène **homéostatique**. L'homéostasie est un processus complexe et autonome de régulation et d'équilibration dans les systèmes vivants. CANNON le définit comme « l'ensemble des processus organiques qui agissent pour maintenir l'état stationnaire de l'organisme, dans sa

morphologie et dans ses conditions intérieures, en dépit des perturbations extérieures. »⁵

Daniel DURAND relève les caractéristiques suivantes :⁶

« A la différence de la machine artificielle qui continue à exister sans fonctionner, l'arrêt de fonctionnement de l'organisme soumis à l'homéostasie signifie mort et corruption du corps ; le maintien de l'organisme vivant s'effectue en quelque sorte par un renouvellement constant de ses composants sans que son identité soit changée.

⁵ DURAND Daniel, La Systémique, Presses Universitaires de France (PUF), Paris, 2006, pages 18-19.

⁶ DURAND Daniel, La Systémique, Presses Universitaires de France (PUF), Paris, 2006, page 19.

Le système vivant fabrique lui-même ses propres constituants à partir d'éléments fournis par son environnement et réorganise sa propre structure ; la machine artificielle a été créée par un intervenant extérieur. »

Le changement organisationnel par le *concept d'homéostasie* s'explique aisément aussi, suivant l'hypothèse d'Edgar Morin qui considère que la vie d'un système implique un double mouvement : ⁷

➤ *un mouvement de corruption et de désorganisation,*

⁷ Cette partie résume Edgar Morin, 1977, pages 182 à 223 citée par BOQUE Jean-Michel, L'organisation en tant que système paradoxal, in BONAMI Michel et alii, Management des systèmes complexes : « Pensée systémique et intervention dans les organisations », 1993, de Boeck page 15.

➤ *un mouvement de fabrication et de réorganisation.*

On peut donc, considérer l'homéostasie comme « la conjonction des processus par lesquels un système résiste au courant général de corruption et de dégénérescence. Elle désigne donc l'ensemble des rétroactions correctrices et régulatrices par lequel la dégradation déclenche la production et la réorganisation. ».⁸

b) Le changement dans l'environnement des entreprises

Le concept systémique d'homéostasie nous apprend que l'organisation évolue dans

⁸ BOQUE Jean-Michel, L'organisation en tant que système paradoxal, in BONAMI Michel et alii op.cit., 1993, page 76.

un environnement qui offre des opportunités d'une part et des menaces d'autre part. « De fait, l'entreprise est un organisme vivant qui réagit aux changements et cherche à en tirer parti pour s'assurer un avantage sur ses concurrents. Parmi les pressions qui poussent les organisations à changer, on note plus particulièrement :

- l'accroissement des connaissances,
- les progrès techniques,
- l'évolution des systèmes des valeurs,
- et l'internationalisation des économies.

La combinaison de ces facteurs crée un environnement de plus en plus concurrentiel et changeant autour de

l'entreprise, l'obligeant à des efforts d'innovation de plus en plus intenses. »⁹

Le concept de **résilience va enrichir notre compréhension des systèmes homéostatiques. La résilience** provient des travaux de recherche du docteur Borris Cyrulnik sur la capacité et le potentiel des enfants. En psychologie comme en management, la résilience représente la capacité et les attitudes d'un individu ou d'un système à surmonter l'adversité. Elle illustre la capacité adaptative de l'individu à mieux connaître ses limites et à vaincre ses peurs.

⁹ JABES Jak, Changement et développement organisationnel, in AUBERT Nicole et alii, Management « Aspects humains et organisationnels », PUF fondamental, 1996, Paris, page 594.

En management on parlera de **résilience stratégique** qui n'est pas une manière de répondre à une crise passée. Pour Garry Harmel et et Liisa Valikangas, elle concerne la capacité d'anticiper le changement avant que la nécessité de changer devienne une évidence. Elle consiste à anticiper et à ajuster continuellement des tendances qui peuvent en permanence détériorer la capacité coeur de métier à générer des revenus.

Dans ce livre, nous présenterons les modèles de résilience stratégique utilisant les TIC comme système homéostasique (Leavitt, MIT90, Triangle stratégique, Holy grail of IT, SAM-Strategic Alignment Model) pour assurer la survie des organisations par une transition structurelle (diachronique).

c) Les Théories de Markus et Robey

Markus et Robey (1988) notent que les recherches sur l'impact des TI sur les structures organisationnelles utilisent des modèles théoriques ou empiriques présentant en général, trois types d'agent causal :¹⁰

- impératif technologique (technological imperative),
- impératif organisationnel (organizational imperative),
- perspective émergente (emergent perspective).

¹⁰ MARKUS M. Lynne and ROBNEY Daniel, Information technology and Organizational change : Causal Structure in theory and research, in Management Sciences , volume 34, number 5, May 1988, pages 583 - 598.

1° Impératif technologique

Les structures organisationnelles comme variables de sortie sont déterminées par les technologies de l'information et de communication (TIC) comme variable indépendante. Ce qui signifie que l'apparition des nouvelles technologies conduit au changement de structure organisationnelle. Et dès lors, il faudra assurer la transition structurelle.

2° Impératif organisationnel

Dans cet impératif ce sont les caractéristiques organisationnelles qui déterminent la structure organisationnelle. Donc, ces caractéristiques comprennent les besoins de concepteur des SI et de traitement de l'information qui sont des variables indépendantes qui vont déterminer la

structure organisationnelle comme variable dépendante. Cet impératif correspond aux équations de J.R. Galbraith.(voir infra).

3° Perspectives émergentes

Robey et Markus attirent l'attention sur le fait qu'en dehors de deux précédents impératifs, il y a lieu d'être attentif sur les autres variables indépendantes non identifiées. Ivinza Lepapa dans son modèle d'impact des TI a utilisé la stratégie comme élément émergent dans son modèle.

d) Les facteurs exogènes

La théorie de la contingence qui est une suite logique de l'école systémique propose quatre facteurs de contingence. Il s'agit des conditions de nature variable

auxquelles **les organisations doivent faire face pour pouvoir survivre.**

Les études des facteurs de contingence sont centrées sur **les relations entre structure et performance** (Mintzberg, 1979, p.205).

La théorie de la contingence distingue quatre principaux facteurs de contingence :

- l'âge et la taille de l'organisation,
- le système technique utilisé par l'organisation,
- l'environnement,
- et le pouvoir.

Le modèle complet de l'école de la contingence qu'applique les entreprises est « **Contexte – Structure – Performance** ».

Concrètement, deux facteurs exogènes poussent la création des nouvelles formes d'organisations :

- les TIC : les technologies de l'information et de communication qui évoluent rapidement (réseaux informatiques, intranet, extranet, cloud computing, big data) ;
- les changements économiques (Nouvelle Economie) poussant la compétitivité et la recherche des performances : la globalisation des marchés, des produits, des ressources.

L'idée d'un impact organisationnel des TIC semble relever d'un déterminisme technologique renaissant de ses cendres comme à chaque grande vague d'innovations

technologiques. (KEFI et KALIKA, 2005, page 45).

Ayant acquis déjà **les économies d'échelle**, les NFO recherchent aujourd'hui **l'économie d'adaptabilité**. Ces entreprises préfèrent investir en système d'information que d'acheter un mobilier de luxe.

e) Catalyseurs et déterminants des NFO

- La nouvelle économie invite toutes les entreprises à adapter leurs différentes structures. Les éléments suivant caractérisent ce nouveau courant :
- Turbulence, instabilité, incertitude de l'environnement économique;

- Globalisation et fragmentation des marchés;
- Réduction des cycles de vie des produits;
- Prolifération de nouveaux produits;
- Clients de plus en plus exigeants;
- Nécessité d'offrir des produits/services sur mesure ;
- Rythme de diffusion des nouvelles technologies ;
- Dépendance de la valeur des produits des services et informations qui leur sont associés.

Section 2. Quelles organisations pour le futur ?

Une étude de prospective dessine un monde qui nécessitera des organisations du travail plus souples et plus évolutives, capables de faire face aux changements, même rapides, voire de les anticiper.¹¹

Plusieurs hypothèses seraient possibles, et cela en fonction des évolutions économiques, technologiques et sociétales.

¹¹ BENHAMOU Salima, Imaginer l'avenir du travail Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030, in France Stratégie N°2017-05 avril 2017, www.strategie.gouv.fr.

a) La diffusion massive des organisations apprenantes.¹²

Des métiers autrefois à faible valeur ajoutée se trouveraient revalorisés ; des perspectives de formation continue et de mobilité ascendante s’ouvriraient; l’emploi serait plus stable.

On peut citer à titre d’exemple, le programme *Intermountain Healthcare* aux États-Unis, qui propose une prise en charge pluridisciplinaire de personnes âgées à leur domicile.

Dans ce programme, la prise de décision se fonde sur un processus d’apprentissage continue et les soins à domicile impliquent de valoriser l’ensemble de l’équipe, du neurochirurgien à l’assistante à domicile.

¹² BENHAMOU Salima, op. cit.

b) La plateforme collaborative virtuelle et apprenante¹³

Elle permet **d'éclater les différents services tout en les reliant par des espaces de travail virtuel** qui proposent les outils nécessaires au travail en commun. Elle propose une communauté de travail beaucoup plus autonome et élargie : les indépendants et les volontaires peuvent travailler aux côtés des employés.

Les conditions de travail sont modifiées : ce n'est **plus la présence mais la réalisation d'un objectif** qui détermine la rétribution. Les travailleurs **ne sont plus seulement évalués par un manager** mais par leurs pairs en réseau voire par les utilisateurs finaux. **Ils peuvent travailler pour plusieurs employeurs.**

¹³ BENHAMOU Salima, op. cit.

Les plateformes collaboratives changeront la philosophie actuelle du travail :

- une flexibilité accrue des formes d'emploi,
- une dépersonnalisation du travail,
- un éclatement du collectif.

c) Emergence des plateformes d'offre d'emplois et de services.¹⁴

Ce qu'on peut appeler un super-intérim ultra-flexible qui pourrait se développer.

Des plateformes de mise en relation pourraient voir le jour et s'étendre à tous les secteurs requérant une main d'œuvre peu ou moyennement qualifiée, voire à des métiers plus intellectuels (professeurs, avocats...).

¹⁴ BENHAMOU Salima, op. cit.

Les entreprises ajusteraient leur force de travail en temps réel et pourraient recruter pour des périodes courtes des candidats déjà évalués par d'autres.

Ces plateformes remettraient en cause le fonctionnement actuel du travail :

- les travailleurs seraient liés à plusieurs employeurs,
- pourraient changer d'activité dans la journée,
- pourraient choisir de se rendre disponibles ou pas.

L'avenir nous conduit à **l'émergence d'une économie de « petits boulots »** faiblement rémunérés et donc à une recrudescence de la précarité.

d) Développement de plateformes de « production »

Ou « taylorisme new âge ». ¹⁵

Des personnes ne possédant aucune compétence particulière effectueraient des tâches simples à partir d'un terminal numérique. Elles en tireraient un revenu d'appoint ou leur revenu principal.

Le marché du) travail serait alors polarisé avec :

- d'un côté des personnes exerçant un « vrai » travail, à forte valeur ajoutée ;
- de l'autre côté des personnes exécutant à distance des tâches à faible valeur ajoutée, sans droits sociaux ni perspectives de carrière.

¹⁵ BENHAMOU Salima, op. cit.

Dans l'avenir, une grande capacité d'adaptation de la part des travailleurs sera exigée sur le marché du travail. La maîtrise initiale de savoir et surtout la capacité à en intégrer de nouveaux seront importantes.

Un dialogue semble nécessaire entre les partenaires sociaux, la société civile et les pouvoirs publics doivent anticiper les risques et les opportunités que laissent entrevoir ces nouvelles formes d'organisation du travail.

Section 3. Synthèse

Après avoir présenté les facteurs exogènes de changement dans les organisations ainsi que les perspectives futures ; le chapitre 2 va présenter l'évolution temporelle des TIC et leur lien avec l'apparition des NFO.

Chapitre 2. Evolution temporelle des TIC et NFO-NFOT

Section 0. Introduction

Ce chapitre présentera les éléments qui conduisent à la création des NFO et des NFOT.

Dans ce livre, les NFO concernent l'organisation d'une entreprise ou de toute autre entité. Tandis que les NFOT concernent l'organisation d'un système de travail qui sollicite une participation intensive de travailleurs.

Section 1. Evolution temporelle des TIC et les NFO-NFOT ¹⁶

Les études d'impact des TI sont orientées pour la plupart dans le modèle contingent élargi « contexte – structure – performance » ; elles utilisent l'approche économique –organisationnelle, caractérisée par un agent causal, qui utilise l'impératif organisationnel (Markus et Robey, 1989).

¹⁶ Cette partie provient de IVINZA LEPAPA Alphonse (2007), Analyse de l'introduction de l'EDI dans les entreprises congolaises : Une contribution à l'impact organisationnel des Technologies de l'Information ; Université Libre de Bruxelles; Faculté des Sciences Economiques, Politiques et Sociales; Solvay Business School, Promoteur Professeur Luc WILKIN, (Thèse de doctorat).

a) Liens idéaux typiques entre modes d'informatique et d'organisation du travail.

« Ces quarante dernières années d'informatisation des entreprises ont été traversées par quatre grandes phases ou *moments*. Ceux-ci doivent être compris comme des fixations temporaires d'un processus en une de ses phases comprenant des tensions qui l'affectent dans un mouvement permanent de déstructuration / restructuration (Pichault, 1990, p.78). Ils constituent ainsi des découpages analytiques, de portée idéale - typique, du processus d'informatisation, mais ne préjugent en rien

de leur ordre d'apparition ou de leur caractère exclusif». ¹⁷

Les liens idéaux types (tableau 2.1.) ¹⁸, bien que n'appartenant pas au MIS, peut nous éclairer. En effet, il tient compte de l'évolution temporelle des TIC et associe, en plus, les différentes bases informatiques aux modes d'organisation de travail. « Différents auteurs (Pastré, 1983 ; Pichault, 1990 ; Greenbaum, 1995) ont montré combien une continuité idéale typique pouvait être soutenue entre les philosophies des systèmes

¹⁷ PICHAULT François, RORIVE Brigitte et ZUNE Marc, Etude TIC et métiers en émergence, DiGITIP, LENTIC, Université de Liège, 2002, page 39.

¹⁸ PICHAULT François, RORIVE Brigitte et ZUNE Marc, op.cit., 2002, page 6.

d'information et des logiques d'organisation du travail.»¹⁹

Ce qui nous permet de mieux formuler l'une des problématiques de nos pistes de recherche (nécessité de développement d'un cadre théorique, A.C. IVINZA LEPAPA).

Celle qui amène à nous poser la question suivante : entre la base informatique et le mode d'organisation du travail quels sont les paramètres de conception qui doivent être mis en œuvre ?²⁰

Les NFO et NFOT appartiennent selon les *liens idéaux-types des moments d'informatisation au modèle californien d'organisation.*

¹⁹ PICHAULT François, RORIVE Brigitte et ZUNE Marc, op.cit., 2002, page 39.

²⁰ IVINZA LEPAPA A.C., op.cit.,

Ce modèle comprend *les entreprises virtuelles, les NFO, les entreprises réseaux, la gestion de la chaîne de valeur.*

Il a comme *base technique* Internet, EDI, Commerce électronique, Groupware, Cloud Computing, etc.