

Ressources technologiques et management global de l'entreprise

par Jacques Morin



Jacques Morin

Ingénieur en chef du Génie Maritime (CR)
Ancien dirigeant du Groupe Pechiney

L'art du management, encore aujourd'hui pratiqué et enseigné, a pris racines dans les doctrines et les méthodes élaborées au cours de cette période de l'après-guerre dite des "Trente Glorieuses". Conçues pour aider les entreprises à s'adapter à l'environnement de l'époque, à tirer le meilleur profit de la croissance généralisée de l'économie et de l'internationalisation rapide des échanges, elles ont focalisé la réflexion stratégique des dirigeants sur la gestion des ressources financières, ce qui n'était pas tout à fait nouveau, et sur la stratégie mercatique, ce qui était plus novateur.

Puis, sous l'impulsion des psychologues et des sociologues d'entreprise, et parce que les temps étaient mûrs, l'Ecole des relations humaines a fait prendre conscience d'impératifs nouveaux, tenus dès lors pour essentiels par les dirigeants, mais vécus par eux comme des contraintes au regard de la rationalité qu'imposent à leurs processus de décision les réalités auxquelles ils sont confrontés : aussi, quelle que soit l'importance qui lui a été accordée, la fonction ressources humaines, elle, n'a pas vraiment été invitée sur la scène stratégique.

Ni plus ni moins, d'ailleurs que la fonction scientifique et technique qui, à la différence de la précédente, ne fait en outre, et encore aujourd'hui, guère l'objet de

Pour une démarche de changement

Dossier

développements dans la formation de ceux destinés, un jour, à tracer les voies de l'avenir.

Cette lacune, qui se comble très lentement, n'amène pas nécessairement à penser que la "technologie" ait été, ou soit encore, considérée par les managers comme un art mineur. Plutôt faut-il l'interpréter comme un hommage implicite aux talents des chercheurs et ingénieurs : n'ont-ils pas fait leurs preuves, avec succès, depuis le début de cette aventure industrielle dont ils ont été les moteurs ? Il n'est pas indispensable d'en débattre au niveau le plus élevé, faisons leur confiance pour rendre possible ce que l'analyse des marchés et l'étude des concurrents suggèrent à l'entreprise pour améliorer ses positionnements concurrentiels et gagner de nouveaux marchés dans un environnement en croissance.

Mais les temps ont changé ; l'environnement des entreprises n'est plus ce qu'il était durant cette période d'élaboration des concepts de management qui imprègnent toujours la pensée des dirigeants.

La croissance généralisée n'est, d'abord, plus là pour tirer les entreprises ; chacune, désormais, doit mériter la sienne, et trouver, par elle-même, les voies les mieux adaptées au renouvellement de ses avantages concurrentiels.

Mais elles doivent le faire dans un environnement scientifique et technique plus turbulent que jamais ; les ruptures y sont de plus en plus fréquentes, et de plus en plus grands les risques d'impact sur des procédés, produits, services, débouchés, souvent fort éloignés des champs d'activité ou de compétences d'où ces ruptures se propagent.

Répondre à ces menaces, anticiper les opportunités qu'elles recèlent aussi, d'ailleurs en nombre plus grand que jamais, en définitive innover, sont des exigences stratégiques qui s'imposent à toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur industriel, leur degré de sophistication technologique.

(1) Jacques Morin est également l'auteur de "L'excellence technologique" et "Des technologies, des marchés et des hommes".

Tel est le contexte dans lequel chacune doit bâtir son avenir par une mobilisation innovatrice de toutes ses ressources, à commencer par celles qui, plus que ses ressources financières, impuissantes par elles-mêmes à être sources d'avantages concurrentiels, sont aux racines mêmes de l'innovation : ses compétences et facultés créatrices, les connaissances nouvelles auxquelles elle peut accéder, enfin ses capacités à organiser le tout en une intelligence collective animée de l'esprit d'entreprise.

Comme l'a souligné Michel Crozier - ce qui, sous la plume d'un sociologue, n'a que plus de force - c'est parce que l'innovation est le facteur stratégique décisif, que l'homme est devenu "la ressource rare" du développement économique. C'est sur cette ressource "technologique", sous condition de sa mise en valeur dans de véritables "réseaux pensants", selon l'expression de Joël de Rosnay, c'est sur ce nouveau "nerf de la guerre", au moins autant, donc, que sur les autres ressources, notamment financières, que les dirigeants doivent mobiliser toutes leurs capacités stratégiques.

Or les stratégies mercatiques au centre de la pensée stratégique traditionnelle, bien adaptées pour guider l'action dans les marchés actuels, deviennent impuissantes face aux turbulences de l'environnement. Car, tandis qu'ici disparaissent des produits et des débouchés, là émergent de nouvelles fonctionnalités génératrices de nouveaux besoins ; or ceux-ci ne sont pas formulables par des marchés, d'ailleurs "virtuels", incapables de les imaginer car ils ignorent tout des possibilités du progrès scientifique et technique.

Pour franchir "ce mur du son de l'imagination de consommateurs qui s'ignorent eux-mêmes", pour être l'artisan d'un futur où l'entreprise aura sa place, celle-ci doit donc, désormais, trouver son inspiration stratégique non plus seulement dans une analyse, si fine et anticipatrice soit-elle, d'une demande plus ou moins latente, mais aussi dans la détection, avant les autres, des signaux faibles qu'émettent les connaissances nouvelles, lors de leur apparition sur la scène publique.

Car les produits et services de demain, au moins les plus proches de nous, existent déjà en germes dans les lieux

où naissent ces connaissances, attendant que des entreprises, plus avisées que d'autres, identifient, pour leur donner vie en inventant le futur, les promesses dont ces germes sont porteurs.

Aux côtés de la "stratégie mercatique", la stratégie de valorisation des ressources technologiques (la fonction "optimisation" du MRT) impose donc à l'entreprise de s'interroger, en permanence et non dans l'urgence, sur le parti stratégique qu'elle peut tirer de combinaisons nouvelles entre ses ressources technologiques propres et celles auxquelles elle peut accéder. C'est à cette condition qu'elle peut renouveler ses avantages concurrentiels, participer à l'élaboration du futur par des offres véritablement créatrices, transformer en richesse économique toutes les ressources à sa portée, apporter une contribution positive au problème de l'emploi.

Pour notre société moderne, qui doute souvent d'elle-même et cherche sa voie entre "le social" et "l'économique", entre générosité et rationalité, cette démarche, de reconnaissance (sociale) des talents individuels et de valorisation (économique) des talents collectifs, est tout à fait fondamentale. Elle incite l'entreprise, souvent trop "repliée" sur ses activités présentes, ou attentive à l'excès aux actes de ses concurrents, à jeter sur elle-même un nouveau regard, à comprendre l'essence même de son identité, pour une large part confondue avec son noyau dur de compétences. Patrimoine génétique de l'entreprise et aussi porte d'accès aux connaissances nouvelles, c'est lui qui, mieux que les produits et services qu'il a pu générer à un moment donné, témoigne de la continuité de l'entreprise ; soumis aux lois de l'évolution adaptative, il est la matrice de son futur en permanente élaboration.

Mais pour satisfaire cette exigence, des modes particuliers de relations doivent se nouer entre l'entreprise et son environnement ou s'instaurer en son sein.

Avec son environnement, car les ressources externes auxquelles son patrimoine propre lui permet techniquement, financièrement, politiquement d'accéder, sont détenues par des tiers. Sous-traitants dont elle doit

exploiter au mieux l'excellence. Fournisseurs dont il faut qu'elle tente d'intégrer les capacités créatrices dès la conception. Concurrents, parfois même, avec lesquels il peut être préférable de partager des connaissances nouvelles plutôt que de prendre le risque de n'y pouvoir accéder.

Le temps n'est plus où la préservation jalouse de ses secrets, souvent illusoire d'ailleurs, constituait un atout. Une frilosité trop excessive recèle plus de dangers que d'avantages. Le progrès scientifique étant ce qu'il est, nulle entreprise, quelle qu'elle soit, ne peut prétendre explorer puis maîtriser seule tous les champs de connaissances nécessaires à son développement ; elle doit donc exploiter toutes les ressources à sa portée, notamment celles offertes par les multiples réseaux d'échanges et d'alliances dans lesquels elle peut s'insérer. Ainsi se donnera-t-elle les meilleures chances de réaliser les combinaisons innovatrices les plus propres à valoriser ses compétences, faute de quoi, en refusant de partager, elle risque de s'exclure des voies qui mènent aux connaissances nouvelles, et de se condamner d'elle-même à la sclérose.

Mais de nouveaux modes de relations doivent aussi se nouer en son sein. Car pour imaginer et créer le futur dans des offres véritablement créatrices d'une demande nouvelle, pour découvrir, tracer, construire les voies de son avenir, l'entreprise doit favoriser l'osmose entre les diverses sensibilités qu'elle rassemble, encourager la confrontation entre plusieurs cultures, d'une part, culture des chercheurs et des ingénieurs qui, les uns et les autres, ont, chacun à leur manière, une perception du "possible technologique" accessible à l'entreprise, d'autre part, culture des hommes de mercatique sensibles aux "attentes virtuelles" de la société.

Tel il doit en être et, en premier lieu, de la veille stratégique dont la composante technologique, combinée aux études plus traditionnelles d'environnement, doit prendre toute la place qui lui revient.

Mais la recherche d'un meilleur équilibre des fonctions de l'entreprise sur la scène stratégique n'est pas suffisante à elle seule ; la logique de fonctionnement global de l'organisation appelle aussi attention.

Il est clair, tout d'abord, qu'une stratégie de ressources technologiques, qui vise à saisir toutes opportunités de mieux valoriser le capital de compétences de l'entreprise, doit s'affranchir, au moins le temps de la réflexion, de leur affectation entre les actuels centres de profit.

Au même titre que les ressources financières, les ressources technologiques disponibles ou accessibles ne sont propriété d'aucun de ces centres qui n'en sont qu'usufruitiers. Elles constituent un bien commun à toutes, utilisable par chacune, mobilisable, en totalité ou en partie, dans de nouvelles activités plus porteuses d'avenir.

On peut, à cet égard, parler de "*surface technologique*" de l'entreprise comme on parle de sa "*surface financière*". Chercher à tirer le meilleur parti de la première comme l'entreprise en a, "*naturellement*", toujours eu le souci pour la seconde, devient alors, pour celle-ci, un devoir d'état : le gaspillage des intelligences, par quelque collectivité que ce soit, est une faute grave, contre l'esprit dans des sociétés économiquement développées, confrontées de façon inéluctable aux défis de l'emploi.

Ainsi, on ne peut plus laisser dire que les gains de productivité dus au progrès scientifique, technique et technologique, sont générateurs de sureffectifs auxquels, au nom de la bonne logique de gestion financière, il convient de remédier... par des licenciements, donc des gaspillages d'intelligence, sans reconnaître, au nom d'une saine logique de valorisation des ressources technologiques, qu'ils sont aussi libérateurs de forces vives. Seule une confrontation objective entre ces deux logiques peut aujourd'hui fournir les éléments d'une décision, la plus saine possible, c'est-à-dire véritablement "*socio-économique*".

Enfin, l'entreprise, en affichant sa volonté de tirer le meilleur parti stratégique de ses ressources technologiques, se lie par un nouveau contrat à ses collaborateurs.

Car si, pour devenir un "*expert*" dans son domaine, et à son niveau, chacun, lorsqu'il a choisi l'indépendance,

fait son affaire du management de ses propres ressources technologiques, il ne saurait en être de même de celui qui a fait choix de travailler au sein d'une organisation : il ne peut alors viser à l'expertise véritable, à l'excellence dans le management de ses propres ressources technologiques - au regard des critères universels de bonne gestion dont s'inspirent les six fonctions du MRT - qu'avec l'aide de son entreprise.

Tel est, de ce fait, le cas si cette dernière affiche sa volonté stratégique de valoriser ses ressources technologiques, donc de reconnaître les compétences et capacités de chacun, et de chercher le meilleur parti qui peut en être tiré au plan individuel comme au plan collectif. Ce qui implique, en contrepartie, que chacun adopte des comportements ouverts aux échanges et aux partages, nécessaires à l'adaptation et à l'enrichissement de tout système de compétences, comme au développement de ses capacités innovatrices.

Pour l'entreprise, comme pour ses collaborateurs qui l'ont choisie pour y exercer leur expertise propre, cette quête de l'excellence dans le management des ressources technologiques constitue, même implicite, un véritable "*projet*" au sens que l'Ecole des relations humaines a jadis tenté d'introduire.

Enfin, si la pratique du management des ressources technologiques ne peut conduire, à coup sûr, l'entreprise à des offres créatrices d'une demande tout à fait originale, elle a pour effet, en tout état de cause, un développement de ses aptitudes innovatrices.

Elle implique, en effet, ouverture sur l'environnement scientifique et technique, échanges au sein de réseaux internes et externes, motivation des individus induite par la reconnaissance de leurs compétences et la volonté de les valoriser. Enfin, la nécessité d'innover ne ressort plus de la seule analyse des marchés et de la concurrence : la pression de l'environnement, favorable aux changements innovateurs, se trouve accrue, ses effets multipliés par l'évaluation sans cesse renouvelée des compétences et leur confrontation avec des marchés nouveaux.

Ouverture, échanges, motivations, pressions : toutes les conditions favorables à l'innovation ne sont-elles pas réunies ?

En conclusion

Anticipation hardie ou simple souhait, le management des ressources technologiques, par son impact sur le management global des entreprises - comme, d'ailleurs, toute organisation, région, Etat, union économique, détentrice d'un "patrimoine de ressources technologiques" - conduit l'entreprise issue de l'après-guerre dans un XXI^e siècle :

- où la ressource humaine organisée en réseaux intelligents est reconnue comme la véritable ressource rare ;
- où la valeur estimée de l'entreprise ne repose plus sur les seules structures et rentabilité de son patrimoine financier, ou sur son seul positionnement concurrentiel dans ses marchés actuels, mais aussi sur la composition, la solidité, les potentialités de son patrimoine de compétence et sur sa capacité à en tirer le meilleur parti, le cas échéant, par accès à de nouvelles ressources ;
- où la prééminence de la fonction financière s'efface au profit d'un meilleur équilibre entre toutes les fonctions, en particulier sur la scène stratégique, vers laquelle le management des ressources technologiques entraîne le management des ressources humaines, et où le même poids est accordé aux critères de bonne gestion des ressources technologiques d'une part, des ressources financières d'autre part ;
- où les stratégies des entreprises ne se limitent plus aux stratégies d'inspiration mercatique de réponse aux besoins des marchés existants ou de réaction aux initiatives de la concurrence actuelle, mais où, dans une vision d'une entreprise plus pérenne que ses activités présentes, se développent des stratégies de valorisation des ressources technologiques et d'offres créatrices, dont l'inspiration trouve ses sources dans les promesses d'avenir des connaissances scientifiques et techniques nouvelles ;
- où, enfin, les organisations pyramidales, cloisonnées, autocentrées, font place à des organisations en réseaux qui sont largement ouvertes sur l'extérieur, favorisent les échanges formels ou informels, recherchent la confrontation avec l'univers des savoirs et les pressions qui en résultent, motivent leurs collaborateurs par la

reconnaissance de leurs talents, bref font place à des organisations intelligentes, innovantes, entreprenantes.

Il est intéressant de noter que ces réflexions parsèment le "Livre vert sur l'innovation", diffusé au printemps 1996 par la Commission européenne. Le lecteur averti aura en effet relevé les phases suivantes :

- L'Europe doit miser sur l'intelligence (p.11)... que soient mobilisées toutes les compétences nécessaires.
- Les ressources humaines sont ainsi le facteur essentiel... (p.2, col.1).
- L'U.E. doit mieux mettre son capital scientifique et technologique au service de la compétitivité (haut p.2, col.2).
- L'innovation dans... la valorisation des ressources humaines (p.7, encadré). La valorisation du savoir acquis par un individu... ne fait pas encore aujourd'hui l'objet d'une réelle reconnaissance (haut p.29, col.2).
- Beaucoup d'entreprises ne tirent pas profit optimal des technologies qu'elles développent... D'où l'existence d'un stock de connaissances scientifiques et techniques inemployé (bas p.34, col.1).
- Les nouvelles théories de la croissance (dite "endogène") insistent sur le fait que c'est le développement des connaissances et les changements technologiques qui constituent le moteur de la croissance durable plutôt que l'accumulation pure et simple de capitaux (bas p.9, col.1).
- Les pouvoirs publics peuvent influencer les fondements de la croissance en participant au développement des connaissances... et aussi agir sur la "distribution" des connaissances (Id.).

Les préconisations oublient quelque peu ces principes novateurs d'une nouvelle stratégie de développement et restent aussi timides et traditionnels. Par crainte, peut-être, des changements qu'ils imposent ?
Dommage pour un livre vert sur l'innovation...