



*Séance 10*  
*La société du savoir et le e-  
management*  
Automne 2012

1

© Renée Bédard 2012

**Séance 10 Société du savoir et e-management**

1. Thématique : le management de l'innovation et de la création, le management des connaissances et le e-management
2. Lectures :
  - Aktouf, p. 387-425
  - Er-Rafia, F.-Z. Recension des écrits [p. 22-46] (Zone Cours)
  - Harris, J.G., D. W. De Long and A. Donnellon. « Do you have what it takes to be an e-manager? » [5 p.] (recueil)
3. Cas (à télécharger de Zone Cours) – Internet Consulting Inc. (A) (séance 11)

2

© Renée Bédard 2012

DIVERSES APPELLATIONS

- Nouvelle économie, économie du savoir, économie de l'immatériel
- Société post-industrielle, société post-moderne, société informationnelle, société du savoir, de la création et de l'innovation, société en réseaux, société numérique
- Entreprise intelligente, entreprise apprenante

3

© Renée Bédard 2012

ÉCONOMIE DU SAVOIR

Source :  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_du\\_savoir](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_du_savoir)

4

© Renée Bédard 2012

## SOCIÉTÉ DU SAVOIR

- Que signifie l'expression « **nouvelle économie** » ou « **société du savoir** » ?
- Quelles sont les pratiques de management en découlant : planification, structure et organisation du travail, leadership et GRH, contrôle des performances et évaluation, etc. ?

5

© Renée Bédard 2012

## ÉCONOMIE DU SAVOIR

Économie dont le *moteur* de croissance et de création de richesse est :

- *Connaissance (MP)*
- *innovation technologique (Produit)*
- *réseau de savoir et de savoir-faire (MP et Marché)*

Source : [http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp)

6

© Renée Bédard 2012

## ÉCONOMIE DU SAVOIR

Ressources : *connaissances et innovation technologique*

Organisation : *réseau de savoir et de savoir-faire*

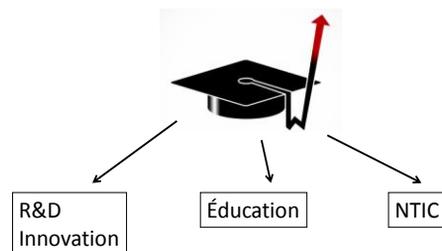
Production : *biens et services créatifs issus des NTIC et des personnes*

Marché : *mondial*

7

© Renée Bédard 2012

## ÉCONOMIE DU SAVOIR : 3 piliers



8

© Renée Bédard 2012

- En quoi la « **nouvelle économie** » diffère-t-elle de l'**économie industrielle** classique ?
- Est-ce la continuation de l'économie classique ou un changement de **paradigme** ?

9

© Renée Bédard 2012

1765-1845  
1<sup>ère</sup> révolution industrielle



1870-1950  
2<sup>è</sup> révolution industrielle

1950-  
3<sup>è</sup> révolution industrielle



© Renée Bédard 2012

1765-1845 1<sup>ère</sup> révolution industrielle

Coton (rouet spinning jenny), mines (charbon), sidérurgie (fonte-fer-acier), machine à vapeur (chemin de fer)

**Adam Smith**, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776)

**Jean-Baptiste Say**, *Traité d'économie politique* (1803)

**Ricardo**, *Principes de l'économie politique et de l'impôt* (1817)

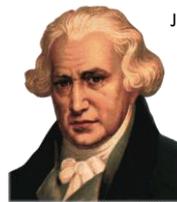
**Saint-Simon**, *Le système industriel*, (1820) *Le catéchisme des industriels* (1826)

**Engels**, *La situation de la classe laborieuse en Angleterre* (1845)

© Renée Bédard 2012

11

J. WATT



A. SMITH



C.H. de SAINT-SIMON



12

## 1870-1950 2<sup>e</sup> révolution industrielle

Pétrole, électricité, automobile, chimie, téléphone, usine (production en série ou de masse, spécialisation des postes et des outils, standardisation des opérations, travail à la chaîne), marché de masse, ...

**F.W. Taylor**, *Principles of Scientific Management* (1911)

**H. Fayol**, *L'administration industrielle et générale* (1916)

© Renée Bédard 2012

13



Taylor

Ford



Fayol



© Renée Bédard 2011

## 1950 3<sup>e</sup> révolution industrielle

- internet (1969)
- microprocesseur (1971)
- ordinateur de bureau (1977)
- robotisation
- télécommunications
- industrie financière
- ...



© Renée Bédard 2012

15

## Nouvelle économie et société du savoir



16

© Renée Bédard 2012

LA NOUVELLE ÉCONOMIE ou SOCIÉTÉ DU SAVOIR est-elle

- une forme plus évoluée de la société industrielle où les NTIC représentent un *progrès technologique* ?
- ou un changement de *paradigme* ?

17

© Renée Bédard 2012

PARADIGME

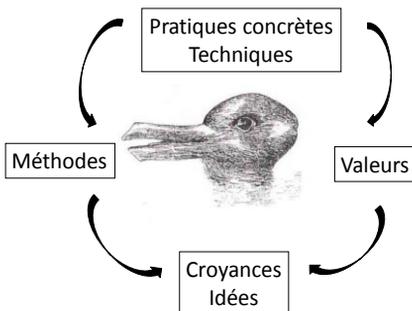
- Une représentation du monde  
une manière de voir les choses  
un modèle cohérent de vision du monde
- qui repose sur des croyances, des valeurs, des techniques
- partagée par les membres d'une communauté

18

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Paradigme>

© Renée Bédard 2012

Paradigme : que voyez-vous ?



19

© Renée Bédard 2012

Si la société du savoir (ou nouvelle économie) est un changement de paradigme ou une rupture

- quelles sont ses *caractéristiques* ?
- quel est le *management* approprié à la *société du savoir* ?

20

© Renée Bédard 2012

## COMMENTAIRES

1. Des *univers différents* : économie industrielle et économie du savoir.
2. *Coexistence* de sociétés différentes et non pas évolution dans le temps (archaïque vs modernité).  
*Juxtaposition* de 2 types de société (économie industrielle et économie du savoir).

21

© Renée Bédard 2012

Quel est le type de management pour la société du savoir ?



22

© Renée Bédard 2012

1. Ressources: économie 3I : information, idées, intelligence
2. Matière première: personne : un actif et un capital ≠ une dépense
3. Espace et temps: virtuels
4. Production: création, sur-mesure

23

© Renée Bédard 2012

5. Organisation: transversalité et coopération ≠ verticalité, hiérarchie et statut
6. Direction : quels rôles (Mintzberg) ?

24

© Renée Bédard 2012

## RÔLES DU DIRIGEANT (Mintzberg)

- Interpersonnels
  - Symbole
  - Leader
  - Agent de liaison
- Informationnels
  - Observateur actif
  - Diffuseur
  - Porte-parole
- Décisionnels
  - Entrepreneur
  - Régulateur
  - Répartiteur (ressources)
  - Négociateur

25

© Renée Bédard 2012

5. Organisation: transversalité et coopération  
≠ verticalité, hiérarchie et statut

6. Direction : quels rôles (Mintzberg) ?

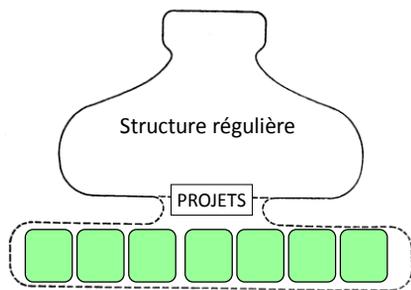
7. Contrôle : quel type de contrôle ?

8. Structure :  
1. équipes de projets  
2. plateau  
3. télétravail

26

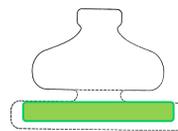
© Renée Bédard 2012

## STRUCTURE 1. ÉQUIPE PROJET



© Renée Bédard 2012

27



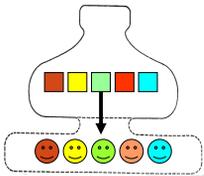
## CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

1. Production :

- Structure temporaire (projets spéciaux) ou semi permanente (programmes)
- Adaptée à des besoins *spéciaux* et *localisés* dans le temps et l'espace
- Structure simple, de type professionnel
- Budget et échéance

© Renée Bédard 2012

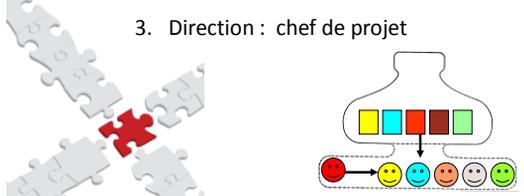
28



### 2. Organisation : d'où vient le personnel des projets ?

- Personnel prêté par les départements spécialisés de la structure centrale
- Affectation temporaire
- Plusieurs projets

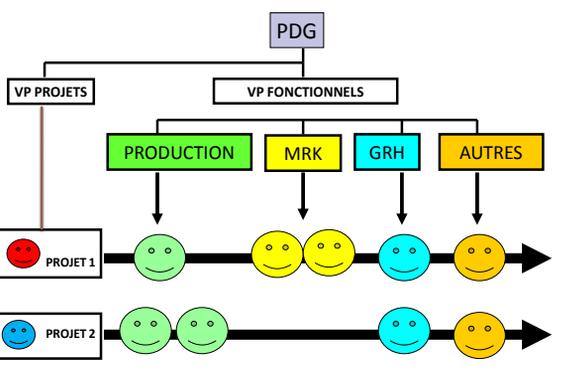
© Renée Bédard 2012 29



### 3. Direction : chef de projet

- Responsable de la planification, de la gestion des opérations, de l'organisation, de la direction et du contrôle de son équipe (qualité, coûts et délais)
- Importance du climat interne
- Double allégeance du personnel (fonction et projet)

© Renée Bédard 2012 30



© Renée Bédard 2012 31

### PROBLÈMES DE CETTE STRUCTURE

**Planification :** objectifs à rencontrer (coûts, délais)

**Organisation :** composition des équipes, incertitude du personnel quant au futur, relations humaines dans les équipes, carrière et développement personnel, absence du personnel de son unité d'appartenance, diversité des équipes de travail

**Direction :** double autorité sur le personnel : chef de projet et chef de service (unité de commandement)

**Contrôle :** temps et budget

© Renée Bédard 2012 32

## STRUCTURE 2. PLATEAU

- Regroupement de toutes les parties impliquées dans un même espace-temps : agents de projets, métiers, fournisseurs, clients, sous-traitants, ...
- Fonctionnement par consensus
- Importance des interactions



33

© Renée Bédard 2012

## STRUCTURE 3 TÉLÉTRAVAIL (e-work)

- Travail rémunéré à *domicile* pendant au moins une journée ou l'équivalent d'une journée par semaine et dont l'essentiel se fait sur l'*ordinateur*
- Travail transmis à un client ou à un employeur par *Internet* ou sur *support informatique*



34

© Renée Bédard 2012

## eManagement (eBusiness)

Mode de gestion qui intègre les nouvelles technologies de l'information et de la communication, dont Internet, et qui s'applique à l'ensemble des processus administratifs d'une entreprise ou d'une organisation, afin d'en améliorer la productivité et l'efficacité.

Ref : Office québécois de la langue française. Grand dictionnaire terminologique

35

© Renée Bédard 2012

Quels sont les arguments *organisationnels* positifs et négatifs face au télétravail ?

36

© Renée Bédard 2012

### Arguments *organisationnels* positifs

1. Diminution des coûts (immobilisations, espaces)
2. Productivité accrue (diminution des interruptions et plus grande facilité à se concentrer)
3. Satisfaction accrue des employés : autonomie, flexibilité, personnes à mobilité réduite, obligations familiales

37

© Renée Bédard 2012

### Arguments *organisationnels* négatifs

1. Organisation virtuelle (temps, espace et relations humaines)
2. Recherche de rendement rapide (temps alloué)
3. Précarité des emplois, paupérisation et prolétarianisation
4. Prédominance des valeurs et de la logique économique (éthique économique)
5. Absence de relations humaines, sociales et professionnelles

38

© Renée Bédard 2012

Quels sont les arguments *personnels* positifs et négatifs face au télétravail ?

39

© Renée Bédard 2012

### Arguments *personnels* en faveur du télétravail



40

© Renée Bédard 2012

### Arguments *personnels* positifs

1. Diminution du stress
2. Qualité de vie personnelle, professionnelle et familiale
3. Flexibilité et autonomie
4. Diminution des dépenses personnelles (vêtements, transport, ...)

41

© Renée Bédard 2012

### Arguments *personnels* négatifs

1. Solitude
2. Gestion du temps
3. Confusion vie privée-vie professionnelle
4. Absence de relations humaines, échanges
5. Carrière et promotion

42

© Renée Bédard 2012

### Défis du télétravail pour le manager

1. Diriger: à distance ??? Motiver ???
2. Contrôle: mesurer et contrôler la *performance* et la *productivité (contrôle de gestion)*.
3. Coordonner : travail en pièces détachées et équipes.
4. Synergie, relations avec collègues et carrière.
5. Communication.
6. Confidentialité.
7. Dimension sociale ???

43

© Renée Bédard 2012

### Références : eManagement

- KALIKA, M., LEDRU M., ISAAC H., BEYOU C., et E. JOSSERAND. *Le eManagement: quelles transformations pour l'entreprise ?*, Paris, Éditions Liaisons et CEGOS, 2003

44

© Renée Bédard 2012



**Conclusion**  
La nouvelle économie : le  
management de la création  
et de l'innovation

45

© Renée Bédard 2012

- Quels liens existe-t-il entre le management classique, le management renouvelé, le e-management et le management de la nouvelle économie ?
- Quels sont les facteurs clé du management de la société du savoir ?
- Quels sont les défis de la gestion dans la société du savoir ?

46

© Renée Bédard 2012

- Quelles sont les caractéristiques de l'*homo numericus* ?
- Que serait un management renouvelé de l'innovation et des connaissances ?

47

© Renée Bédard 2012

« Dans la société contemporaine, *l'innovation*, la *création de connaissances* et la capacité de *changement* font partie des déterminants clés de la *compétitivité* et de la *croissance* des firmes. »  
Aktouf, Omar



48

© Renée Bédard 2012

« L'**innovation** et la **création** de connaissances sont les moteurs contemporains de la **création de valeur** dans des **environnements** de plus en plus **changeants** et **imprévisibles**.

Leur gestion, par contre, pose de nombreux défis et implique une **relecture des concepts classiques** en matière de gestion de l'innovation.



49

© Renée Bédard 2012

(...) le cycle de la création technologique fondé sur le processus invention-innovation-industrialisation fait intervenir de plus en plus des **réseaux de valeur** dans lesquels interviennent de **nombreux acteurs socioéconomiques** et un système de management fondé sur l'**individu**, l'**ouverture** et la **connectivité**. »

Aktouf, Omar

50

© Renée Bédard 2012

Quelles sont les conclusions à propos de la société numérique ?

- Une universalité et une démocratisation de l'accès au savoir et à l'éducation ?
- Des liens sociaux et une liberté d'expression affermis ?
- Un espace politique revitalisé ?
- Un monde inégalitaire et sous surveillance ? Des capacités de raisonnement accrues ?
- Une pensée fragmentée et une culture appauvrie ?
- Un individu désorienté et déshumanisé ?...

© Renée Bédard 2012

51

Quelles sont les conditions que le management doit mettre en place pour favoriser l'innovation et la création ?

52

© Renée Bédard 2012

1. Encourager la créativité des personnes et l'expression de leurs compétences créatrices
2. Mettre en place un milieu de travail propice : autonomie opérationnelle, atmosphère et climat organisationnel, reconnaissance, temps suffisant, interaction et interdépendance, ...
3. Être ouvert aux sources d'innovation internes et externes
4. Entretenir un réseau de relations avec des partenaires externes

53

© Renée Bédard 2012

## Économie du savoir : lectures possibles

- ALTER, Norbert (2000). *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF/Sociologies, 278 p.
- BÉDARD, Renée et Alain CHANLAT (2003). *La révolution des nouvelles technologies de l'information et des communications*, HEC Montréal, Site CHGM, articles, Alain Chanlat et al. (<http://web.hec.ca/chgm/>)
- BÉDARD, Renée et Alain CHANLAT (2003). *Les NTIC et la Révolution managériale*, HEC Montréal, Site CHGM, articles, Alain Chanlat et al. (<http://web.hec.ca/chgm/>)
- BÉDARD, Renée et Alain CHANLAT (2003). *La culture de l'innovation : une responsabilité de chacun*, HEC Montréal, Site CHGM, articles, Alain Chanlat et al. (<http://web.hec.ca/chgm/>)
- CASTELLS, Manuel (1996). *The Information Age: Economy, Society and culture, vol. I: The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell Publishers, 556 p.
- DALKIR, Kimiz (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, A. Butterworth-Heinemann Title, 368 p.
- LAGRÉE, Olivier et Laurent MAGNE (2001). *E-management : Comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager*, Paris, Dunod, p. 75-106.
- MONGRAND, Jean-Pierre (2001). *Le manager dans la nouvelle économie*, Paris, Éditions d'organisation, 229 p.
- MORIN, Pierre (1997). *L'art du manager de Babylone à l'Internet*, Paris, Éditions d'organisation, 228 p.
- RIFKIN, Jeremy (1997). *La fin du travail*, Montréal, Éditions du Boréal, 436 p.

54

© Renée Bédard 2012