

Why Do Employees Participate in Innovation? Skills and Organisational Design Issues and the Ongoing Technological Transformation

Nathalie Greenan, Silvia Napolitano

La littérature récente sur les conséquences de la transformation technologique la décrit comme un choc exogène entraînant une restructuration des tâches au sein des emplois et des compétences requises. Cet article adopte une position différente, selon laquelle la transformation technologique est façonnée par des choix organisationnels. De ce fait, le contenu des tâches ainsi que l'utilisation des compétences ne découlent pas mécaniquement de la diffusion des TIC et des technologies numériques, mais plutôt de décisions d'origine organisationnelle motivées par les nouvelles opportunités technologiques. La section 1 de ce document propose une revue de la littérature économique et de gestion décrivant comment des choix organisationnels spécifiques permettent de tirer un meilleur parti des technologies numériques. D'abord, elle pointe une dynamique de décentralisation accrue avec une plus grande participation des salariés aux processus de prise de décision. Un autre concept majeur pour comprendre la transformation technologique est celui des complémentarités productives. Elles impliquent qu'un avantage concurrentiel plus élevé peut être atteint en adoptant simultanément toute une gamme d'outils technologiques et organisationnels innovants dans un modèle d'entreprise davantage cohérent. Les complémentarités productives contribuent à façonner les structures organisationnelles ainsi que les faisceaux de tâches au sein des emplois. Les effets attendus de la décentralisation et de l'autonomisation évoquées par la littérature théorique en lien avec la transformation technologique ne sont pas clairement mis en évidence dans la littérature empirique basée sur des enquêtes sur l'organisation et les conditions de travail. Ainsi, les solutions en termes d'organisation et de conception du travail entraînées par les nouvelles technologies qui sont en théorie les plus rentables ne semblent pas se répandre aussi rapidement que les innovations technologiques elles-mêmes. Afin d'approfondir l'analyse, la section 2 offre une révision de la littérature économique et de gestion sur la conception de formes organisationnelles adaptatives. Cette littérature fournit des indices importants sur les défis associés au changement organisationnel. En effet, comme une organisation adaptative est conçue pour être flexible à faible coût, elle doit surmonter les obstacles habituels au changement organisationnel. Deux concepts y sont mis en avant, le concept d'organisation ambidextre et celui de bureaucratie habilitante. Se pose alors la question de savoir si les technologies digitales changent la donne concernant les formes organisationnelles adaptatives. Il y est montré que l'expérience des salariés est essentielle pour déterminer la mince frontière entre changement disruptif ou changement soutenable. En effet, les tensions et arbitrages existantes entre forces opposées dans des contextes de changement organisationnel ou de formes organisationnelles adaptatives remettent en cause l'hypothèse implicite décrite dans la théorie des complémentarités productives d'une solution gagnant-gagnant pour les différents acteurs et, en particulier, pour les salariés. En dernière section, on explore les conditions permettant de gérer la participation des travailleurs au changement organisationnel ou à l'innovation. La littérature propre aux relations industrielles sur l'organisation du travail à haut rendement ou à forte implication et celle relevant de la psychologie organisationnelle sur les comportements et les lieux de travail innovants fournissent des résultats empiriques utiles pour contribuer à l'élaboration de lignes directrices pour les praticiens. Rendre soutenable un environnement de travail changeant ou innovant à l'ère du numérique est primordial car cela a un impact à la fois sur les performances économiques des entreprises et sur la qualité de vie au travail et le développement des compétences des travailleurs. Cependant, cela repose sur la mise au point d'un équilibre fragile qui garantit un usage habilitant des technologies numériques et des nouveaux outils de gestion.

+ [Télécharger le pdf](#)



24 juin 2021

[+ Télécharger le pdf](#)

<https://ceet.cnam.fr/publications/documents-de-travail/why-do-employees-participate-in-innovation-skills-and-organisati>