HAL
open science

Organisation innovatrice et responsabilité sociale et environnementale

Yvon Pesqueux

To cite this version:

Yvon Pesqueux. Organisation innovatrice et responsabilité sociale et environnementale. 8° Congrès de l'ADERSE, Mar 2010, La Rochelle, France. hal-00479792

HAL Id: hal-00479792

https://hal.science/hal-00479792v1

Submitted on 2 May 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yvon PESQUEUX
CNAM
Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »
292 rue Saint Martin
75 141 PARIS Cédex 03
France
Téléphone **++ 33 (0)1 40 27 21 63**
FAX **++ 33 (0)1 40 27 26 55**
E-mail **pesqueux@cnam.fr**
site web **www.cnam.fr/lipsor**

ORGANISATION INNOVATRICE ET RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Introduction

La question se pose à la fois du point de vue de l'organisation innovatrice (considérée ici comme un phénomène) et de celui de la responsabilité sociale et environnementale (considérée ici comme « le » motif de l'innovation) qui a fort heureusement été libérée du « E » (pour « entreprise ») qui est généralement accolé. Il serait autrement impossible de lier les deux points de vue car c'est la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) qui absorberait le tout.

L'hypothèse de travail consistera à considérer « organisation innovatrice » et « responsabilité sociale et environnementale » comme des discours au sens de J. L. Austin[1].

Ces deux notions sont alors comprises comme :

- un acte propositionnel (ou locutoire), où la volonté d'innovation tout comme la RS sont considérées comme provenant de l'expression du volontarisme managérial,

[1] J. L. Austin, *Quand dire c'est faire*, Seuil, Paris, 1970

- un acte illocutoire (ce que l'on fait parallèlement à ce que l'on dit – promesse, commandement, souhait), l'innovation s'opposant à la tradition et la RS à l'irresponsabilité sociale et environnementale,
- un acte perlocutoire (ce que l'on produit parallèlement à ce que l'on dit, l'intimidation, par exemple) qui est à la linguistique ce que les prédictions auto prédictions réalisatrices sont à l'épistémologie et aux sciences des organisations, l'organisation innovatrice tout comme la RS étant alors « création » de quelque chose ou bien encore « transgression ».

L'organisation innovatrice tout comme la RS sont des rhétoriques centrales en sciences des organisations aujourd'hui. Elles vivent avec leurs « cartes » plus proches du sentimentalisme de la « carte du tendre » de l'Astrée que d'une analyse rationnelle, ses « bonnes formes » (dont l'inusable courbe en « S » » et le naturalisme de son déclinisme[2]), son univocité (à ce titre, l'organisation innovatrice tout comme la RS sont identifiées à la réussite) et donc leurs fictions (l'organisation innovatrice et la RS se rapprochent alors de la science fiction). Il est également courant de parler d'une injonction à l'innovation permanente ainsi qu'à la RS dans le monde actuel, innovation tout comme RS étant alors considérées comme une condition de survie, en quelque sorte… mise en scène rationalisante de l'improvisation inhérente à l'action humaine ?

Le thème de la responsabilité sociale et environnementale offre une téléonomie à cette rhétorique de l'organisation innovatrice, rhétorique nourrie des fantasmes d'une croissance verte.

Rappelons que la notion d'innovation diffère de ce qui est « nouveau », du fait de son inscription organisationnelle. Il en va de même de la RS, question récurrente depuis l'apparition de la grande organisation comme phénomène social spécifique au début du XX° siècle.

Dans le même ordre d'idée, soulignons l'extensivité des deux notions qui débordent aujourd'hui du cadre des organisations pour déborder sur la société.

Elle diffère aussi d'un enracinement technologique, malgré l'articulation «étroite qui vaut entre les deux notions, valorisant ainsi une technologie qualifiée de « haute » dont

[2] F. Fréry, « Les produits éternellement émergents : le cas de la voiture électrique », *in* D. Manceau & A. Bloch (Eds.), *De l'idée au marché. Innovation et lancement de produits*, Collection Vital Roux, Éditions Vuibert, Paris, 2000, pp. 234-264

on ne doit pas oublier qu'elle ne s'oppose pas comme cela à une technologie que l'on pourrait qualifier de « basse ».

Elles diffèrent aussi de la notion de « création », même si l'on doit remarquer la perspective vitaliste qui leur est inhérente, façon de valider l'innovation et la RS comme formes de transgression tranquille. Dans son acception vitaliste, l'innovation et la RS sont marquées par l'idée d'une modalité de socialisation - restreinte dans le cadre de l'organisation - malgré l'extensivité vers la société déjà soulignée plus haut. C'est à ce titre que la référence à la création a d'abord conduit à la logique de modèles d'innovation linéaire (de l'idée au produit …) pour déboucher aujourd'hui, avec la RS, sur des conceptions interactionnistes et diffusionnistes. Dans les deux cas, l'enracinement est très entrepreneurial, dans une sorte de con-fusion « créateur – innovateur – entrepreneur ». C'est à ce titre que l'existence d'un éventuel modèle organisationnel sous-tendu par l'innovation et la RS se dissout dans une acception entrepreneuriale.

C'est à ce titre que, dans le champ des savoirs des sciences des organisations, l'innovation et la RS peuvent être considérées comme relevant d'une hypothèse vitaliste (par différence avec une hypothèse conventionnaliste – l'innovation et la RS sont principalement considérées comme le fruit d'une création) mais aussi d'une hypothèse plutôt culturaliste (par différence avec une hypothèse généraliste), qu'il s'agisse de culture organisationnelle, professionnelle et ou locale. Ces hypothèses se situent dans une vision d'abord essentialiste (en se référant à des valeurs, l'innovation et la RS étant alors considérées comme des valeurs primordiales), puis substantialiste (l'innovation et la RS sont considérées comme étant constitutives de la substance de l'organisation) avant d'être fonctionnaliste (l'innovation et la RS seraient alors deux des fonctions de l'organisation).

L'innovation et la RS peuvent être comprises comme un processus de co-socialisation « large » qui vaut au sein d'un groupe (l'organisation) mais le plus souvent imputée à un individu considéré comme « moteur » compte tenu d'un *Zeitgeist* (la responsabilité sociale et environnementale ici). Cette impulsion s'adresse aussi bien à l'organisation qu'à la société dans une acception extensive, d'où sa dimension à la fois écologique (l'organisation est alors considérée comme étant un « milieu ») et connexionniste, deux caractéristiques constitutives de son idéologie.

Ceci étant, c'est un concept de 2° rang, l'innovation s'appuyant sur la notion de vision (qui serait inspirée de la RS).

L'innovation comme la RS peuvent être considérées comme des « faits » : elles valent alors comme phénomène organisationnel souhaitable fondatrices d'une forme de téléonomie.

Elles peuvent également être considérées comme « production » dans une dynamique « stratégie – organisation » et relèvent, à ce titre, d'un fonctionnalisme organisationnel (cf. l'organisation innovatrice et responsable[3])

Elle peuvent aussi être considérées comme un « processus » dans une approche substantialiste de l'organisation. L'innovation et la RS sont alors considérées comme étant une forme de substance organisationnelle (autre acception d'une téléologie). C'est à ce titre que des notions complémentaires telles que celle de « trajectoire » ou de « sentier » leur sont associées. D'autres notions d'ordre processuel le sont aussi : l'« adoption » avec mise en tension, la « diffusion » ou encore le « transfert », l'« intégration ».

Comme norme du fonctionnement organisationnel et approche « essentialiste » de l'organisation, donc appartenant à la dualité « vision – mission », elle sont considérées comme fondatrices de son opportunisme « responsable » donc « raisonné » (et non plus simplement calculateur). C'est une forme de contingence (permettant de faire le lien avec le fonctionnalisme comme support de l'innovation) et de téléologie.

L'innovation comme discours

La volonté d'innovation

Il faut d'abord mentionner la tension « entrepreneur » et « risque » qui se réfère à l'anthropologie de l'entrepreneur posée par J. Schumpeter[4]. Dans ce contexte, l'innovation va procéder d'une démarche de réduction de l'incertitude par sa transformation en risque. Deux étapes constituent le fondement de ce processus. L'incertitude repose sur un univers de possibles incluant ceux que l'on connaît et ceux que l'on ignore ou que l'on ne peut pas soupçonner. C'est ce qui fonde la vision. Le

[3] H. Mintzberg, *Voyage eu centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 2009 (chapitre 11)
[4] J. Schumpeter (1912), Théorie de l'évolution économique – recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture, rééd. 1999, Dalloz, Paris

risque apparaît quand il devient possible de lui accorder la consistance d'un état de fait à craindre du fait du possible qui a été formulé, par exemple du fait de la dévaluation d'un bien ou d'un service suite à une vision erronée du possible où, pour les biens et services existants, suite à une évolution défavorable du marché du fait de l'innovation à l'œuvre chez les concurrents. Ce premier phénomène de réduction s'illustre les liens entre l'innovation et une théorie entrepreneuriale.

C'est donc la vision qui produit l'innovation. La vision, c'est « y voir clair » afin de la construire, ce qui est d'ailleurs en quelque sorte une définition du volontarisme managérial dans la façon dont il mélange jugement d'existence (la vue est ce que permet la vision et la largeur de vue va dépendre de la focale) et jugement de valeur (l'innovation est l'expression d'une perspective visionnaire qui comprend l'idée de projection dans le temps). Ce mélange suit en cela l'inspiration religieuse de la notion de mission et ses liens avec la guidance, par différence avec les logiques politiques ! Mais la vision est aussi un guide pourvu de résilience : la vision se modifie face à des changements significatifs (du moins est-elle supposé le faire). C'est ce qui marque la dimension écologique dont il avait été question plus haut.

La visualisation est le processus venant rendre la vision « visible » par clarification et communication. La vision est un mot qui dérive du verbe « voir », mais avec une inscription dans le temps : une vision, c'est voir dans le futur et non pas seulement dans l'espace. Assortie d'une logique rationaliste, la vision est à la fois la représentation d'un futur désirable mais aussi d'un futur possible, c'est-à-dire « voyance » en quelque sorte. A ce titre, le vision produit une représentation en invitant à focaliser son énergie vers la réalisation de la vision. C'est en ce sens que la vision conduit à la mission. La vision est en quelque sorte une image performative issue d'une forme d'inspiration fondée sur les croyances et les valeurs, de l'intangible rendu tangible et donc possible. C'est en ce sens que l'on va parler de « vision stratégique ». D'un point de vue politique, la vision est à la fois inclusive de son « environnement » (cf. l'*inclusiveness*) et mobilisatrice. C'est dans cette acception qu'elle est supposée être une caractéristique du *leadership* associé à la dimension motrice de l'innovateur. La vision est aussi orientation (de l'intérieur, c'est-à-dire de celui qui en est « producteur – porteur » vers l'extérieur). C'est ce qui marque la dimension connexionniste dont il avait été question plus haut.

Innovation et tradition

Le terme de tradition se réfère au poids du passé, mais d'un passé qui reste vivant malgré son déclassement relatif dans l'actuel. C'est en cela qu'il y a à la fois de l'immémorial et de la mémoire dans la tradition. Elle constitue aussi une des figures de l'authentique et, de façon extrême, elle sert à justifier les perspectives intégristes. Il est difficile de se référer à la tradition sans l'articuler à deux aspects : stabilité d'une part (par différence et non par opposition au changement – et donc innovation) et valeurs d'autre part (d'où une curieuse articulation de la référence à la tradition avec les notions de culture et d'idéologie, en particulier avec le traditionalisme comme idéologie). Comme le souligne R. Alleau dans l'article qu'il lui consacre dans *l'Encyclopedia Universalis,* « *le mot « tradition » (en latin traditio, « acte de transmettre ») vient du verbe tradere, « faire passer à un autre, livrer, remettre* ». La notion ne se limite pas à la stricte transmission, mais elle contient également l'idée d'intégration d'éléments nouveaux mais adaptés au socle constitutif de la tradition. La notion se rapproche de celle d'acculturation. Il y a donc aussi invention dans la tradition, ce qui conduit à souligner combien le fait de l'opposer à l'innovation ne va pas de soi dans la mesure où elle allie conservation et découverte et trouve sens dans l'expression de « respect de la tradition ». En effet il ne saurait y avoir d'innovation sans tradition. La tradition constitue ce qui permet de construire une identification à la communauté, identification débouchant sur une identité, mais dans une perspective identitaire là où l'innovation construit identification et identité dans une perspective transgressive. La tradition assujettit le présent au passé même si tout ce qui vient du passé ne peut être considéré comme du traditionnel. La tradition sélectionne des éléments du passé en mettant l'accent sur la transmission de ces éléments. Elle met en avant des idées comme celle de fidélité considérée comme venant jouer un rôle majeur dans la continuité du lien social entre les générations. Avec la tradition, il est donc question de lien et de certitude (face à l'incertitude du futur). Il y a donc une actualité du passé avec la tradition qui emmène avec elle les arguments de cette actualité. La notion se réfère à des valeurs sous-tendues par des procédures, des rites. Elle est donc constitutive d'une mémoire vivante. Elle est également fondatrice de la transgression.

Innovation et transgression

Si l'innovation relève d'une perspective vitaliste, comme cela a été souligné en introduction, il faut alors en souligner la dimension évolutionniste et sélectionniste, la transgression qui lui est inhérente fonde ainsi la supériorité qui lui est inhérente dans une perspective sélectionniste : c'est parce que l'on innove que l'on contribue à l'évolution d'un secteur et c'est aussi parce que l'on innove que l'on s'adapterait mieux.

Il est important de mettre au regard de la tradition, aussi bien le processus d'adhésion (dans sa version standard – la conformité, tout comme, dans sa version intégriste – le conformisme) que le processus de transgression au travers de l'acte de déviance. La conformité est ce qui fonde l'acte de ressemblance, et donc quelque part les perspectives de l'institutionnalisation de même qu'inversement, l'acte de dissemblance fonde les perspectives de la transgression, compte tenu (ou non) des logiques de récompense (au nom de la conformité) et de sanction (au nom de la transgression) sur la base du critère de plus ou moins grande obéissance ou désobéissance aux « règles ». L'innovation, tout comme la transgression, est ce qui se situe entre la limite (conçue pour être dépassée) et la frontière (ou la borne) qui, elle, ne se dépasse pas. En mettant en avant la notion d'intention, Y. Vardi & Y Wierner[5] parlent de pôles de déviance et distinguent le pôle « S » (*benefit of the self*) où la transgression est effectuée au profit de l'agent organisationnel, du pôle « O » (*benefit the organization*) où la déviance est effectuée dans l'intention de créer un bénéfice pour l'organisation (et c'est dans ces termes que l'on pourrait parler d'innovation) et du pôle « D » (*damage the organization*) où la déviance a pour objet la détérioration du matériel ou des locaux.

C'est aussi la référence à ces deux aspects (conformité et transgression) qui fonde les tensions « contrôle – discipline » et « contrainte - coopération » dont l'issue ne va pas de soi. Le contrôle n'induit pas mécaniquement la discipline tout comme la contrainte ne conduit pas à la coopération. En effet, comme le souligne F. Bourricaud[6] : « *la conformité n'est donc pas assurée par l'application mécanique de la contrainte et elle ne résulte pas infailliblement d'un calcul sur le résultat duquel des individus, pesant chacun son intérêt, se seraient mis d'accord* ». Avec cet ensemble de notions qui valent tout autant pour l'innovation, il est important d'ajouter l'intercession des convictions, la référence à une autorité d'arbitrage et aussi la question de la volonté dont il avait été question plus haut.

Comme les autres notions au préfixe « con- » (confrérie, concitoyenneté, etc.), « conformité » et « conformisme » fondent la ressemblance formelle en ne tenant pas compte de l'exercice de la volonté. Il est à ce titre intéressant de mettre les deux notions de « conformité » et de « conformisme » en parallèle avec celles de « compromis » et de « compromission », deux notions où la volonté va intervenir. Le compromis entre la volonté du sujet et la référence conduit (ou pas d'ailleurs) à la conformité tout comme, à

[5] Y. Vardi & Y. Wierner, « Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework », *Organization Studies*, vol. 7, n° 2, 1996, pp. 151-165
[6] F. Bourricaud, article « transgression », *Encyclopedia universalis*

l'inverse, la souplesse de la référence co-construit le compromis. Le compromis est alors ce qui ouvre le champ de la transgression mais sans pour autant déboucher sur la triche. La compromission est beaucoup radicale et ouvre la perspective de la remise en cause de l'honnêteté du sujet et des modalités d'exercice de sa volonté.

La déviance se définit comme un écart à la norme mais laisse ouverte la question de ses fondements.

Elle prend des formes variées. Il en va ainsi de l'escapisme qui peut se définir comme « *la décision de se soustraire à une société, tenue pour illégitime et pourtant trop forte pour qu'on lui résiste, et qui est susceptible de prendre des formes différentes. Il peut être strictement individuel (« pour vivre heureux, vivons cachés »), ou au contraire s'étendre au comportement d'un groupe tout entier, qui cherche avec plus ou moins de bonheur à se soustraire aux pressions d'un milieu hostile, par exemple en s'y fondant au moins en apparence* ». Il en va à l'inverse du *coming out*, mais on entre alors dans une perspective communautarienne voire communautariste. La déviance se fonde aussi au regard de la figure du rebelle qui s'en prend au système de normes et / ou au système de valeurs, les modalités de confrontation permettant de distinguer le révolté du révolutionnaire. Comme rebelle, le révolté se confronte plutôt de façon isolée à des normes ou à des valeurs sans établir de liens entre elles (cf. la figure de l'anarchiste) tandis que le révolutionnaire (tout comme le dissident) s'attaque, avec d'autres, aux principes réunissant normes et valeurs de façon globale. Le délinquant s'écarte volontairement des normes pour les contourner à son strict profit.

La déviance naît de l'ambiguïté des normes qui ouvre alors le champ des interprétations et donc des comportements possibles. C'est ainsi qu'il peut être question de « triche », la référence étant alors plus la vertu que la norme car elle met l'accent sur la conduite. L'innovation est un phénomène de déviance d'autant plus important que le contexte est celui de la compétition. Tout comme la triche, mais dans une lecture positive, l'innovation est alors ce qui permet de réussir en l'emportant plus facilement sur les autres. Ces deux notions touchent ainsi non seulement l'organisation mais aussi les affaires en général ainsi que des domaines comme le sport. Elles relèvent d'une manœuvre qui vise à éviter de se faire (r)attraper. Tout comme l'identification des tricheurs, celle des innovateurs pose problème malgré la multiplicité des stratégies qui sont mises en œuvre (contrôle, etc.). Les deux notions se construisent au regard de celle de « jeu » et face à l'espoir d'un gain. L'innovation et la triche ne naissent donc pas seulement du contournement des règles du jeu mais aussi de leur marge d'imprécision.

Tout comme la triche, l'innovation est contiguë à la marginalité (les innovateurs ne sont-ils pas qualifiés de pionniers ?). C'est avec cette acception que l'accent est mis sur l'importance du « milieu » (où l'on retrouve la dimension écologique). Son origine peut être considérée comme relative à une initiative individuelle (du fait de l'exercice de la volonté), à l'impossibilité individuelle à se conformer à la norme (pour des raisons cliniques), mais aussi fonction du regard porté par le groupe conforme et donc pas seulement comme un écart à la norme. Dans ce dernier cas, la déviance peut être considérée comme une diversion par rapport à la conformité. L'innovation se matérialise par une manœuvre consciente qui relève du détournement, logique consistant à capter à son profit des modalités orientées vers des fins d'un autre ordre.

Par différence avec l'innovation, la dérive opère par absence de volonté tout comme la « dérive » des continents serait pour nous, humains, quelque chose d'« inéluctable ». La dérive « *est un changement imperceptible pour les contemporains. Elle consiste dans l'accumulation de changements minuscules et insignifiants par eux-mêmes, mais qui aboutissent à des résultats innovateurs, ce qui donne un sens rétrospectif à l'accumulation et la soustrait au hasard pur* ». C'est pourtant une des définitions du changement[7]. La notion de « dérive » indique aussi l'idée d'une conceptualisation non finalisée, résultant d'un empilement de conceptions successives et / ou coïncidentes là où la référence récurrente à l'injonction à la conformité relève le plus souvent d'une référence non réfléchie. La dérive pourrait être comprise comme un processus d'innovation mais en l'absence d'une vision.

La déviance naît donc de l'ambiguïté des normes. Et la multiplication des normes du « moment libéral » (cf. Y. Pesqueux[8]) induit tout autant la multiplication des dérogations pour éviter d'acter la dévience que les occurrences de déviance. Mais, comme le souligne J. Selosse[9], « *aucune conduite n'est déviante en soi, c'est la signification qu'on lui prête en fonction de critères normatifs individuels et sociaux qui lui confère ce caractère* ». Le déviant est donc perçu en tant que tel et, au nom de la cohérence, rejeté par les groupes sociaux dominants, quitte à rejoindre le groupe des déviants, groupe à forte cohésion.

En se référant à R. K. Merton[10], il est possible de souligner la différenciation entre buts culturels et moyens institutionnalisés, c'est-à-dire, en fait, entre valeurs et normes, la

[7] R. Boudon *et al.*, *Dictionnaire de Sociologie*, Larousse, Paris, 2003.
[8] Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007
[9] J. Selosse, article « déviance » *in* R. Doron & F. Parot (Eds.), *Dictionnaire de psychologie*, Paris, PUF, 2003
[10] R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New-York, 1968

déviance résultant d'un écart entre les idéaux culturels proposés aux acteurs et les modèles légitimes de conduite. La primauté accordée aux idéaux culturels conduit à l'émergence de modes plus efficaces d'obtention des objectifs culturellement valorisés au travers de la transgression (l'innovation sociale). C'est dans cette perspective que viennent s'ancrer les modes d'adaptation individuelle tels que la résistance, l'évasion par abandon des valeurs et des normes, la rébellion qui, pour sa part, correspond à un effort de remplacement des valeurs et des normes rejetées par un système culturel et normatif et l'innovation qui est « invention ».

Un autre point d'entrée sur les figures de la déviance repose sur la relation entre l'intention et l'acte c'est-à-dire les motifs et le comportement observable. La conduite peut ainsi être perçue par autrui comme déviante, sans être pour autant sous-tendue par des motifs du même ordre (par exemple dans le cas des injonctions paradoxales). Ce sont aussi les motifs qui peuvent être déviants, sans pourtant se traduire dans un comportement considéré comme tel. Il faut enfin souligner l'intérêt de la distinction entre la déviance comme fait et sa perception dans la mesure où, ce qui compte aussi, c'est la réponse suscitée de la part des autres membres du corps social. C'est aussi cette perspective qui permet de questionner le déterminisme normatif.

Pour sa part, L. Sfez[11] distingue la déviance « normale » ou fausse déviance (individus membres d'un sous-système 2 prétendument déviant au regard des catégories d'un sous-système 1 tout en lui étant indispensable – la prostitution, par exemple) des déviances partielles (de type 1 par remise en cause d'un ou de plusieurs sous-systèmes sans remise en cause des rapports dominants et de type 2 qui remet en cause les rapports de production) de la déviance totale où la distance est insurmontable. G. Lapassade[12] situe la déviance en tension avec la pression vers l'uniformité et signale l'ambiguïté du rapport à la déviance qui oscille entre le rejet et le regret des apports que le déviant peut effectuer au groupe qui le rejette comme il en allait de la dualité du paria et du parvenu chez H. Arendt[13], mais cette fois sous un angle politique.

La transgression comme processus débouche sur la déviance, mais ne prend sens qu'au regard des autres termes possédant le suffixe « -gression ». La régression est un retour en arrière, une chute qui défait (ce qui la rapproche de la fuite mais la distingue du déclin, mouvement encore possible à ralentir). La progression est un mouvement en avant, la digression marque l'éloignement de la norme, sans jugement de valeur et

[11] L. Sfez, *Critique de la décision*, Presses de la fondation nationale des sciences politique, Paris, 1992
[12] G. Lapassade, *Groupes, organisations, institutions*, Economica, Paris, 2006
[13] H. Arendt, *Les origines du totalitarisme*, Seuil, collection « Essais »

l'agression est une manière violente d'imposer sa norme (ou de réagir au fait que l'Autre tente de vous imposer la sienne). La transgression est marquée par le jugement normatif sur le dépassement des limites au regard de la dualité « permis – interdit » dans la perspective de déplacer ces limites. C'est en cela qu'elle est plus générale que la triche ou bien l'innovation. Elle contient l'idée de dépassement (des limites). La transgression introduit également l'idée de « processus » là où la déviance est plutôt redevable de l'acte. La transgression joue un rôle d'opérateur essentiel dans la mesure où elle est invention mais aussi la base d'une re-normalisation éventuelle.

C'est H. Becker[14] qui a fondé la sociologie de la déviance à partir de la notion d'*outsider* compris comme étant un étranger au regard du groupe conforme dont les membres vont en miroir le juger comme étant un transgresseur dans la mesure où ils vont le considérer comme étant étranger à leur monde. S'appuyant au départ de sa réflexion sur une conception statistique de la déviance (le déviant est celui qui s'écarte de la moyenne), il va mettre l'accent sur l'idée de l'existence d'un mal pathologique qui serait imputé au déviant afin de fonder le jugement sur la personne à partir de l'acte. Or la déviance est moins l'attribut de l'acte commis que la conséquence de l'application d'un jugement de valeur par les membre du groupe social dominant, ce jugement étant assorti de sanctions adressées au transgresseur. La norme peut ainsi être comprise comme étant à la base d'un contrôle social venant fonder un intérêt à l'appliquer et à faire punir celui qui est perçu comme déviant.

H. Becker propose la typologie suivante de la déviance:

	obéissance à la norme	transgression de la norme
individu perçu comme déviant	accusé à tort	pleinement déviant
individu non perçu comme déviant	conforme	secrètement déviant

Il ajoute l'idée d'une perspective séquentielle de la transgression avec successivement:

- la transgression,
- l'engagement plein dans la transgression qui correspond à un acte de socialisation dans le groupe des déviants,

[14] H. Becker, *Outsiders – Etudes de sociologie de la déviance*, Métailié. Paris 1985

- la désignation publique de la déviance par le déviant comme par les membres du groupe conforme (l'identité du déviant se trouve ainsi affirmée),
- l'adhésion du déviant au groupe déviant (légitimation de l'identité du déviant).

Dans la perspective d'une approché dé-moralisée de l'innovation, on retrouve ici l'expression d'un cycle d'apprentissage dont la cinématique est proche de celle qui est proposée par I. Nonaka et H Takeuchi[15]. La reconnaissance de la déviance est donc de l'initiative d'autrui au regard d'un jugement porté sur le comportement du transgresseur. C'est en cela que H. Becker parle d'« entrepreneur de la morale ». Le jugement de reconnaissance de la déviance relève de l'étiquetage est appartient en cela aux phénomènes sociaux et non à de la psychologie individuelle.

La substance évolutionniste de l'innovation

L'innovation est généralement perçue comme la manifestation d'une évolution (perçue comme « positive » ou encore « progressive ») et, sous un autre prisme conceptuel, comme une forme d'apprentissage.

Rappels sur l'évolutionnisme organisationnel (et la théorie de la sélection)

R. Durand[16] offre une analyse de la théorie de la sélection associée à la posture évolutionniste dans laquelle il souligne l'importance qui lui est accordée dans les phases qui servent, en général, à décrire le changement organisationnel (cf. A. H. Van de Ven & M. S. Poole[17]). Il remarque en effet que la sélection constitue l'étape évolutionniste qui plonge les catégories du changement organisationnel dans le champ des savoirs de la biologie. « *La sélection favorise ainsi la « reproduction » des organisations en choisissant de manière continue certains types de variations ou, dit autrement, la diffusion de certaines formes organisationnelles (…). La sélection serait un dispositif calculatoire contingent à la définition de la valeur ayant des répercussions sur l'accumulation du capital interne et externe à l'organisation* ». L'innovation peut être ici comprise comme l'occurrence de l'évolution et donc le substrat de la sélection, les organisations innovatrices étant généralement présentées comme des « objets favorables ».

---

[15] I. Nonaka & H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck, Bruxelles, 1995

[16] R. Durand, « Théorie de la sélection et développement organisationnel », *in* R. Durand (Ed.), *Développement de l'Organisation – nouveaux regards*, Economica, Paris, 2002, pp. 15-36.

[17] A. H. Van de Ven & M. S. Scott Poole, "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol 20, 1995, pp. 510-540.

Il mentionne l'existence de trois grands courants venant donner corps à cette théorie :
- Le courant écologique. Les populations d'entreprises s'inscrivent et se concurrencent dans un environnement sélectif qui favorise ou défavorise telle ou telle forme organisationnelle, chacune d'entre elles étant caractérisée par une certaine inertie structurelle (cf. M. T. Hannan & J. Freeman[18]), l'innovation étant considérée comme un facteur favorisant,
- Le courant évolutionniste. L'organisation est vue comme un ensemble de routines organisationnelles qui se déploient dans le temps en favorisant telle ou telle forme organisationnelle, l'innovation se trouvant logée dans ces routines, comme tentent de le décrire de nombreux *business cases*.
- Le courant « ressources ». Les formes organisationnelles sont favorisées par l'environnement sur la base des ressources et des aptitudes qu'elles détiennent, l'aptitude à l'innovation étant considérée comme une ressource clé.

Dans les logiques inter-niveaux, il distingue les causalités descendantes (les niveaux de sélection supérieurs conditionnent les inférieurs) des causalités ascendantes (les changements importants résultent de la combinaison de petits changements) et la concurrence dynamique « partie – tout », l'innovation étant concevable à ces trois niveaux (ce qui permet d'autant plus de la qualifier de rhétorique).

Ce corpus théorique repose donc sur la quête de caractéristiques « sélectionnistes », l'innovation étant considérée comme une caractéristique « sélectionniste » majeure.

L'innovation et l'évolutionnisme culturel

La posture de l'évolutionnisme culturel conçoit les cultures comme étant faites pour se « développer », de sociétés « primitives » vers des sociétés « plus évoluées », leur « succès » étant ainsi le gage majeur de leur « évolution », leur capacité innovatrice étant souvent mise en avant comme étant le signe de leur capacité à évoluer.

L'évolutionnisme marque aussi en partie le concept de civilisation selon différents critères (d'où la recherche du critère le plus « significatif » - l'urbanisation, le développement de l'écriture, des techniques, des institutions, des facteurs intellectuels et moraux par exemple et donc aussi de la capacité d'innovation).

[18] M. T. Hannan & J. Freeman, « The Population Ecology of Organizations », *The American journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, 1977, pp. 929-964

C'est dans cette perspective que s'ancre et se distingue à la fois le concept d'acculturation. Dans l'article que signe J. Cazeneuve dans l'*Encyclopedia Universalis*, il signale que « *l'évolutionnisme peut être défini moins comme une doctrine particulière que comme la tendance générale à supposer et à rechercher une loi d'évolution dans la série des changements observables ou prévisibles* ». Il s'agit de se référer ici à la perspective biologique dans le projet d'en appliquer les catégories à l'étude des organisations et des sociétés dans leurs productions culturelles. Cet évolutionnisme semble d'autant plus apparemment « acceptable » quand les changements de vie des sociétés posent le problème de leur compréhension. La critique principale adressée à cette perspective est la vocation à mettre en évidence des lois de transformation mises à mal par l'observation anthropologique. L'ambiguïté de cette perspective est la mince frontière qui la sépare de la reconnaissance de formes élémentaires, de principes de structuration et d'évolution. Comme le souligne J. Cazeneuve, « *la sociologie durkheimienne ne répudiait certes pas l'idée que l'évolution des sociétés pourrait présenter des régularités et s'inscrire dans des catégories successives (...) Durkheim retraçait l'évolution morphologique des sociétés globales à partir de la horde, en passant par les sociétés polysegmentaires composées, pour aboutir aux unités complexes lorsque la solidarité organique succède à la solidarité mécanique. Mais il ne pensait pas pour autant que les phénomènes sociaux pouvaient tous s'interpréter par rapport à des phases déterminées dans cette évolution globale* ».

Les perspectives possibles en ce domaine sont les suivantes :
- L'évolutionnisme unilinéaire. Par exemple, on considérera ici que les sociétés occidentales modernes sont marquées par les catégories de la civilisation hellénique et la croyance en un progrès. Il en va de même de la petite entreprise qui deviendra grande… et, *a contrario*, des grandes qui auraient été petites un jour !
- L'évolutionnisme radical avec la perspective d'un déterminisme rigoureux en filiation avec la pensée de C. Darwin (culturalisme sociobiologique à partir d'un principe unique de passage de la « sauvagerie » à la civilisation).

L'évolutionnisme joue un rôle très important dans l'implicite des sciences des organisations. On le retrouve dans la perspective du changement organisationnel, dans celle du projet culturaliste des directions des entreprises multinationales et dans celle d'innovation.

Toujours dans la volonté de comprendre les évolutions culturelles, mais de façon plus « modérée », nous allons maintenant mettre l'accent sur le concept de diffusionnisme à

partir de l'article que lui consacre R. Bastide dans l'*Encyclopedia Universalis*, diffusionnisme qui est une des formes de compréhension proposée à la notion d'innovation. Dans le sens que lui attribue l'anthropologie culturelle, le diffusionnisme « *se rapporte à la propagation de traits culturels, aussi bien spirituels (institutions sociales, mythes ou rites) que matériels (types de céramiques, techniques agricoles, etc...), de la société où ils sont apparus à des sociétés culturellement différentes* ». Le problème est celui de l'explication de similitudes dans des espaces éloignés dans une perspective autre quelle celle de la référence évolutionniste à des « stades ». « *Le diffusionnisme explique ces mêmes similitudes par des emprunts entre sociétés et cultures différentes* ». Mais il faut bien souligner l'importance de la perspective critique au regard de similitudes dont la justification n'est que « supposée », perspective critique adressable à cette hypothèse quand elle est appliquée à l'innovation.

De plus, les modes de diffusion posent problème : diffusion spontanée, au hasard des contacts et diffusion volontaire, sous l'effet de la conquête et de la contrainte, diffusion par contact et emprunt et diffusion par stimulation (la société réceptrice « invente » quelque chose de nouveau) et diffusion contrôlée (où la société réceptrice « sanctionne » les transferts possibles d'une culture donneuse). En ce sens, la diffusion est aussi réinterprétation.

Le diffusionnisme offre ainsi un mode de légitimation des logiques de gestion de l'innovation au nom de la culture. Il justifie la sanction des organisations rétives au nom d'un apprentissage qui vient alors indiqué qui est en retard ! Une mention particulière doit donc être faite au diffusionnisme technique.

Innovation, apprentissage organisationnel et configurations organisationnelles apprenantes, innovation et changement organisationnel

C'est dans cette perspective que l'innovation va fondamentalement être considérée comme étant dépendante du « capital humain » au regard des compétences. C'est au nom de ce « capital humain » que des expressions telles que celle de « jeunes pousse », métaphore « jeuniste » d'une organisation totalement structurée par l'innovation se trouve mise en avant. »capital humain » se trouvant alors combiné avec du capital financier sous la dénomination de « capital risque ». Mais le contexte institutionnel (« capital social ») se trouve aussi mobilisé.

Innovation et configurations apprenantes

Ce sont les configurations organisationnelles apprenantes considérées au sens large qui tendent à rapprocher l'innovation d'un modèle organisationnel.

La notion d'organisation apprenante regroupe des thématiques disparates :

- celles de l'articulation de composants techniques, c'est-à-dire d'artefacts issus des systèmes d'information formels,
- celles des facteurs organisationnels (structures, procédures, rôles, normes),
- celles des facteurs individuels (compétences, facultés telles que la vigilance, etc.)
- celles du collectif avec l'apprentissage comme facteur de cohésion organisationnelle, etc.

L'ensemble de ces références tendent à construire un modèle enchanteur de l'organisation apprenante. A ce titre, on pourrait distinguer deux modalités : celles qui sont liées à des événements (une situation exceptionnelle, par exemple une innovation dite « de rupture »), à des situations de gestion (l'innovation incrémentale, par exemple) ou à des outils de gestion (une méthode de retour d'expérience, par exemple) et celles qui sont liées à des configurations organisationnelles (structure matricielle ou communautés de pratique, par exemple). Les logiques de l'organisation apprenante mélangent le plus souvent les deux aspects.

Y.-F. Livian[19] propose trois raisons à l'émergence de cette notion :

- la crise du modèle de l'organisation processus traditionnel (autrement qualifié de « taylorien ») remplacé par un modèle de l'organisation processus en activités où les transversalités introduites requièrent de la part de l'agent une capacité d'interprétation du fait de la multiplication des aléas, sous fonds de justification lié à la convocation du discours de l'innovation,
- la crise du modèle de la coopération où la productivité qui reposait sur la réduction du temps requis par les opérations élémentaires laisse place à un modèle lié aux interactions entre les agents,
- la crise du modèle de l'apprentissage liée aux modifications de la compétition des acteurs des cartels (renouvellement accéléré des produits et des services incorporant les dernières évolutions techniques sous justification du discours de l'innovation, là aussi) et conduisant à des situations de travail « apprenantes ».

[19] Y.-F. Livian, *Organisation – théories et pratiques*, Dunod, Paris, 2000, p. 201-211.

Il synthétise ces trois éléments en définissant l'organisation apprenante comme le projet « *de bâtir une organisation flexible, décentralisée, propice à la mobilisation des salariés, perfectible en permanence en fonction des niveaux de formation atteints, où la formation serait intégrée dans la vie quotidienne* ».

J.-L. Ermine trace d'ailleurs les contours de ce modèle-là dans son ouvrage intitulé *La gestion des connaissances*[20]. Les traits distinctifs de l'organisation apprenante seraient à ses yeux les suivants : capacité à générer l'explicitation des connaissances tacites, à définir et modifier un modèle des connaissances clés, à construire un schéma d'orientation, à piloter des communautés de savoirs, à mettre en œuvre des techniques « support », l'innovation étant là aussi considérée comme une justification majeure.

- L'adhocratie

On rappellera ainsi les éléments qui permettent de considérer l'adhocratie[21] comme une organisation innovatrice du fait de sa structure « fluide », organique, à décentralisation limitée (experts fonctionnels répartis en des équipes pluridisciplinaires de spécialistes de fonctions de support logistique, d'opérateurs et de managers pour réaliser des projets innovateurs),de sa coordination par ajustement mutuel par un personnel de liaison, des managers « intégrateurs » et une structure matricielle (conditions nécessaires dans une logique déterministe). Le contexte favorisant l'adhocratie est celui d'un environnement complexe et évolutif comprenant des technologies de pointe, des changements fréquents de produits (concurrence sévère) et des projets mastodontes temporaires ainsi que le jeunisme de sa perspective.

Deux types adhocratiques de base sont mis en avant :

- l'adhocratie opérationnelle pour les travaux sur contrats de projet pour, comme s'il s'agissait d'une structure support pour ces aspects (bureaucratie professionnelle *af hoc* aux ambitions plus étroites, les activités administratives et opérationnelles étant confondues en un seul effort),
- l'adhocratie administrative pour travaux sur ses propres projets et pour elle-même (souvent avec un centre opérationnel tronqué ou automatisé) ; l'administratif est ici considéré comme devant être séparé de l'opérationnel

[20] J.-L. Ermine, *La gestion des connaissances*, Hermes – Lavoisier, Paris, 2003.
[21] H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1998

La stratégie est considérée comme étant à base d'apprentissage ou de processus de type *grassroot*, (principalement émergente) avec des cycles de convergence et de divergence avec les objectifs stratégiques issus du volontarisme managérial. Les effets organisationnels de l'adhocratie sont la combinaison de plus de démocratie et de moins de bureaucratie et de l'importance accordée à l'ambiguïté.

- L'organisation matricielle et les réseaux de connaissances

Les interrogations communes à la gestion des connaissances et à l'innovation montrent que l'un des enjeux du management des organisations apprenantes est la création et le partage de savoirs.

Une des fonctions de l'organisation est de regrouper les agents organisationnels qui doivent échanger fréquemment des informations et/ou avoir de fréquentes interactions professionnelles. Les structures matricielles ont souvent été présentées comme la panacée organisationnelle en matière d'organisation apprenante[22] et comme réponse à la mise en place d'un climat d'innovation. L'objectif d'une organisation matricielle est de constituer des pôles d'expertise et d'articuler ces pôles d'expertise complémentaires à travers des équipes transverses. Les experts sont coordonnés par un chef de projet pour atteindre un objectif défini en termes de temps, de qualité et de coût. La création d'une équipe projet vise à créer une unité de lieu, de temps et d'objectif à une équipe pluridisciplinaire dédiée à la résolution d'un problème[23].

La mise en place de structures matricielles sous-tendues par des pratiques de management par projets vise deux objectifs. Le premier est de constituer des pôles d'expertise sur la base de métiers hérités de la structure fonctionnelle (production, R&D, *marketing*, logistique, ressources humaines, commercial, etc.). Le second est de coordonner et de mobiliser ces compétences expertes à travers des projets. Dans les structures matricielles, l'enjeu managérial réside dans la capacité à créer le juste équilibre entre la logique « métier » et la logique « projet ». Dans la pratique, les organisations restent souvent dominées par la logique de métiers orientée vers la production d'expertise plus que vers l'application de ces expertises.

La création de réseaux sociaux intra-organisationnels n'est pas une alternative aux structures matricielles, mais une pratique managériale complémentaire à cette forme

[22] H. Mintzberg, *Structures et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, 1982.
[23] J. Broustail et F. Fréry, *Le management stratégique de l'innovation*, Précis Dalloz, 1993.

d'organisation. Les réseaux sociaux permettent de dynamiser, de rendre opérationnelles les potentialités des structures matricielles en matière de gestion de la connaissance et d'innovation. Les organisations sont en effet caractérisées par l'existence de réseaux sociaux informels porteurs d'innovation. L'enjeu en matière de management est de reconnaître le rôle de ces réseaux dans la circulation des connaissances et de favoriser leur émergence. Dans une organisation structurée par projets et/ou dont les unités sont dispersées géographiquement, l'enjeu managérial est de permettre à des experts physiquement isolés de communiquer et de partager leurs savoirs pour le développer. Ce qui permet d'affirmer qu'un groupe d'individus ayant les mêmes pratiques et constituant une communauté sera lié à l'existence de liens sociaux entre eux permettant le partage d'information et l'émergence d'un système commun de valeurs. La construction de réseaux sociaux intra-organisationnels peut permettre une coexistence efficace de la logique de création d'expertise et de la logique de coordination des expertises.

- Les communautés de pratique

C'est en mettant l'accent sur l'apprentissage et l'échange par socialisation que la notion de communauté de pratique aurait quelque chose à nous dire pour ce qui concerne l'innovation. Elles se caractérisent par les modes de connexion établis entre les membres et par la manière dont elles s'institutionnalisent à mi-chemin entre l'institutionnalisation intra- et inter-organisationnelle. Elles sont « révélées » soit par une intervention extérieure (les consultants, par exemple) soit suivant des modalités variées à l'intérieur de l'organisation (à mi-chemin entre volontarisme managérial et spontanéité). La notion participe au mouvement plus général d'externalisation entre les communautés de pratique, mettant ainsi l'accent sur les « objets – frontière » (objets appartenant à plusieurs pratiques et capables de voyager entre différentes communautés, qu'il s'agisse d'objets concrets comme des logiciels, des prototypes, etc. ou d'objets « symboliques » comme des éléments de vocabulaire, etc.) et sur les « acteurs – interface »[24] (qui peuvent prendre la forme de « traducteurs », médiateurs de type passif ou de « courtiers de connaissances », médiateurs de type « actif »).

L'organisation y est considérée comme la constellation de communautés hétérogènes[25] avec :

[24] J. S. Brown et P. Duguid, « The Social Life of Documents », *Release 1.0*, Edventure Holdings Inc., 1995.
[25] P. Cohendet, F. Créplet et O. Dupouët, « Organizational Innovation, Communities of Practice and Epistemic Communities : the Case of Linux », in A. Kirman et J.-B. Zimmermann (Eds.), *Economics with Heterogeneous Intercating Agents*, Springer, 2001, p. 303-326.

- les communautés hiérarchiques constituées des groupes fonctionnels et des équipes pluridisciplinaires ;
- les communautés autonomes avec, en particulier, les « communautés épistémiques » (groupes d'agents qui partagent un objectif commun de création de connaissances et une base commune de compréhension partagée de celles-ci).

L'interaction entre les deux types de communautés conduit à la construction d'« architectures cognitives » dont les catégories organisationnelles vont dépendre du dosage relatif des deux.

Avec les communautés de pratique, il s'agit de relier le développement personnel, professionnel et les stratégies de l'organisation en termes de connaissance et d'innovation.

L'organisation innovante et apprenante le serait donc d'autant plus qu'elle serait apte à développer des communautés de pratique. Or, le développement de communautés nécessite deux unités structurelles (une équipe de soutien et une communauté de coordination) et deux logiques (un processus de formation au principe communautaire et une logique de soutien par les parties prenantes) ainsi que le *sponsoring* des dirigeants.

Cette institutionnalisation, quelle que soit sa forme, a une importance croissante à mesure que l'initiative se développe et étend son influence. Elle procure à l'initiative un signe symbolique autant qu'un principe opérationnel. Au nom du volontarisme managérial, l'importance symbolique du *sponsor* et des actions des dirigeants est significative. Les agents organisationnels, qu'ils soient actifs dans les communautés ou extérieurs au mouvement, entendent les signaux, indices du sérieux du mouvement et de l'implication des dirigeants, pour s'engager ouvertement.

- Les communautés d'apprentissage inter-organisationnel dans la dynamique de la société de la connaissance[26]

Les *clusters* industriels de haute technologie[27] tels que la Silicon Valley constituent une illustration de ce phénomène (Saxenian[28]). Même si les causes du succès de ces

[26] Cette partie reprend un article de L. Dibiaggio et M. Ferrary, « Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de haute technologie », *Revue d' Économie Industrielle*, n°103, 2003, p. 111-130.

[27] Par *cluster* industriel de haute technologie, nous qualifions tous les phénomènes de localisation géographique d'entreprises qui, selon les cas, auront été définis comme des districts industriels, des technopôles, des parcs scientifiques, des milieux innovants etc.

systèmes locaux restent difficiles à isoler, de nombreux économistes reconnaissent le rôle des phénomènes tels que la confiance ou le capital social. Deux forces complémentaires semblent contribuer au dynamisme hors norme de ces régions. D'une part, la proximité et l'intensité des relations favorisent la diffusion et la production de connaissances souvent tacites ou implicites (Brown et Duguid[29]) et d'autre part, les relations interindividuelles hors marché semblent participer d'un mode de gouvernance implicite assurant la coordination des acteurs[30].

La justification proposée s'articule autour de deux hypothèses :

1. L'existence de l'ensemble de pôles d'expertise dans des domaines de connaissances complémentaires et interdépendants assurant la continuité du cycle de vie des entreprises nouvellement créées est déterminante de la capacité des *clusters* à constituer un environnement favorable à la création d'entreprises innovantes. La production de connaissances est le résultat d'interactions interindividuelles. La fréquence des interactions permises par des liens forts favorise la création de pôles d'expertise.

2. La valeur ajoutée des réseaux sociaux réside alors dans la valorisation et la coordination des communautés de pratique dans les *clusters* de haute technologie. Elle repose en partie sur la construction de liens faibles (des ponts) entre ces communautés de pratique par ailleurs indépendantes. Ce processus n'est pas aléatoire. Il dépend du degré d'encastrement des acteurs (appartenance à des réseaux sociaux prédéfinis) et de la présence de certains agents dont l'activité repose essentiellement sur leur capacité à établir des relations entre les communautés. L'existence des liens faibles est sous-tendue par la socialisation extra-économique des agents : appartenance à une même communauté ethnique, expérience commune au sein d'une même organisation, universités ou entreprises, etc.

Le *cluster* peut être considéré comme un mode d'articulation de communautés de pratique complémentaires. Les opportunités entrepreneuriales dans ces *clusters* sont souvent liées à la modularisation des produits permettant une plus grande spécialisation des acteurs sur des composants particuliers. Par suite, il existe une forte redondance entre les experts des différentes communautés de pratique qui sont souvent en

---

[28] A. Saxenian, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, 1998.
[29] J. Brown et P. Duguid, « Mysteries of the Region : Knowledge Dynamics in Silicon Valley » *in* Miller *et al.*, *The Silicon Valley Edge*, Stanford Business Press, 2000, p. 16-39.
[30] M. Ferrary et Y. Pesqueux, *L'organisation en réseau : mythes et réalités*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2004

concurrence : ils peuvent se substituer pour fournir un service ou une expertise. En revanche, il existe peu de relations entre les différentes communautés de pratique de sorte que des formes de coordination et de gouvernance particulières sont nécessaires pour pallier les problèmes dus à cette décentralisation du processus d'innovation. L'activation de liens faibles assure cette coordination. Ceci est particulièrement vrai dans le cas de projets innovants où la complémentarité des compétences n'est pas connue ni même établie *ex ante*. L'absence ou la destruction de liens faibles entre ces pôles d'expertise annihile la circulation de l'information nécessaire à la coordination des acteurs économiques. Dès lors, des acteurs intermédiaires (« tertius ») peuvent tirer un grand bénéfice de ce déficit de relations. La littérature a par exemple insisté sur l'importance des capital-risqueurs pour assurer cette fonction dans la Silicon Valley. Ils constituent en effet une illustration saillante du mode d'émergence des « ponts » entre groupes dissociés.

Une compréhension de la dynamique des réseaux au sein des *clusters* nécessite de distinguer les réseaux sociaux des réseaux socio-économiques. Les réseaux sociaux sont des réseaux dont la finalité est a priori non économique (famille, amis, associations caritative ou sportive, parti politique, communauté religieuse, voisinage, etc.) mais qui peuvent influer sur la dimension économique du fait de la multiplexité sociale des individus (Grossetti et Bes[31]). C'est la porosité entre ces activités sociales et l'activité économique des individus dans un même lieu géographique qui va transformer des réseaux sociaux en réseaux socio-économiques déterminants dans le mode de fonctionnement d'un *cluster*. Les *clusters* sont également caractérisés par des lieux de socialisation (conférences, conseils d'administration d'entreprises, associations, etc.) qui sont des lieux d'interpénétration des communautés de pratique permettant une occurrence régulière de liens faibles.

Innovation et changement organisationnel

Les organisations sont perçues comme étant « soumises » à des changements structurels ou environnementaux. Ce rythme ne risque pas de ralentir puisque le changement tout comme l'innovation sont désormais envisagés comme une posture permanente affectant les entreprises et les agents qui les composent. C'est le commentaire de ce poncif qui amène à parler de « dérive » organisationnelle au lieu de changement, tout comme la

[31] M. Grossetti et M. P. Bès, "Encastrements et découplages dans les relations science-industrie", *Revue Française de Sociologie*, vol. 42, n° 2, 2001, p. 327-355.

« dérive » des continents serait pour nous, humains, quelque chose d'« inéluctable ». La dérive « *est un changement imperceptible pour les contemporains. Elle consiste dans l'accumulation de changements minuscules et insignifiants par eux-mêmes, mais qui aboutissent à des résultats innovateurs, ce qui donne un sens rétrospectif à l'accumulation et la soustrait au hasard pur* ». C'est pourtant une des définitions du changement[32]. La notion de « dérive » indique aussi l'idée d'une conceptualisation non finalisée, résultant d'un empilement de conceptions successives et / ou coïncidentes là où la référence récurrente à l'injonction au changement organisationnel relève le plus souvent d'une référence le plus souvent non réfléchie. C'est à ce titre qu'innovation et changement poursuivent des cours parallèles, d'où l'idée ici de les faire se croiser.

À partir du moment où tout est changement, il est peut-être important de se poser la question de savoir si ce ne serait pas nos catégories gestionnaires qui finalement « créeraient » du changement au point d'en faire une chose « normale », c'est-à-dire une chose qu'il ne conviendrait pas de questionner. C'est comme si cette véritable idéologie du changement en phase avec celle d'innovation tenait lieu d'espérance. Dans le contexte des organisations, le changement s'inscrit dans le projet d'une société par essence « entrepreneuriale » et vient légitimer une aspiration au contrôle, en particulier celle d'un contrôle de son futur, comme le souligne A. Giddens[33]. À ses yeux, cette modernité pourrait être interprétée comme la résultante des effets croisés de deux aventures, celle des explorateurs et celle du capitalisme marchand dans la légitimation qu'ils apportent à l'idée qu'il y a toujours quelque chose de nouveau à explorer.

Ce projet d'une société par essence « entrepreneuriale » pourrait trouver des éléments de preuve dans la « dissolution » qui est aujourd'hui celle de l'entreprise. Ce qui met en question le bien fondé du *putting in system* comme « lieu » de manifestation de la relation de travail, et les discussions sur la fin des frontières de l'entreprise, la non distinction croissante entre les aspects de la vie privée et de la vie professionnelle, l'injonction à appliquer des procédures de gestion à toutes les activités sociales. Tout comme l'innovation, le changement apparaît ainsi de plus en plus important. L'idée d'entreprendre déborderait de l'entreprise pour prendre la dimension d'un projet de vie, projet ayant fait entrer la technique dans notre quotidien et venant justifier la possibilité de laisser, sans médiation, des individus aux intérêts divergents en face à face. L'individualisme de marché va de pair avec les désinstitutionnalisations. Pas étonnant alors que l'aléa des comportements de chacun se développe. Pas étonnant non plus

[32] R. Boudon *et al.*, *Dictionnaire de Sociologie*, Larousse, Paris, 2003.
[33] A. Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994.

qu'on passe d'une légitimité accordée au statut, principalement celui du salariat, à une autre, accordée au contrat ; cette dernière venant fonder les attributs d'une gestion du changement, le dernier refuge de la stabilité se retrouvant alors dans l'institution alors que cette société « entrepreneuriale » du changement est mythifiée au travers des célébrations généralisées de l'esprit d'entreprise.

On pourrait aussi interpréter le changement dans les catégories de « l'insécurité sociale ». R. Castel[34] constate que, malgré l'hypostasie de la sécurité sociale depuis la Révolution industrielle, le sentiment d'insécurité reste présent voire augmente, suscitant la « *recherche éperdue de sécurité* »[35]. L'aspect « irréaliste » de la demande de protection proviendrait moins du défaut de protection que de l'expression d'une demande « éperdue » de stabilité que l'institution seule peut proposer. Comme l'innovation, la notion de changement est chargée d'une dimension affective pouvant être à l'origine du développement de l'anxiété et de phobies, à dimension individuelle ou sociale, la discussion sur la sécurité dans les sociétés en étant un exemple. Le changement est donc porteur de cette demande de sécurité. En effet, être protégé, c'est aussi révéler que l'on est menacé dans des sociétés modernes où les individus ne trouvent, ni en eux-mêmes ni dans leur entourage, la possibilité d'assurer leur protection. Les modalités de fonctionnement de ces sociétés conduisent à des « frustrations sécuritaires » et à une modification du contenu de l'aversion au risque, ce qui vient marquer les représentations du changement comme thème de gestion. R. Castel nous invite à réfléchir sur le fait de savoir comment, dans le monde moderne, le clivage propriétaires / non propriétaires, clivage d'ordre économique, juridique et politique, conduit à la réhabilitation des non propriétaires au travers de la construction d'un nouveau type de propriété, la propriété sociale, propriété qui serait, elle, porteuse de stabilité. Des protections et des droits ont été ainsi attachés à la condition de travailleur. L'accession massive à la propriété sociale, homologue de la propriété privée, a construit une propriété pour la sécurité, accessible à ceux qui étaient exclus de la propriété privée qui se vengerait en quelque sorte au travers de la généralisation d'une idéologie du changement au nom d'une perspective progressiste construite par référence à un (re-) nouveau.

Avant même le changement organisationnel, le changement politique est une des constantes du discours et des actes. R. Rezsohazy[36] dégage d'ailleurs trois modalités majeures du changement politique : la voie de la conservation (manifestation politique

[34] R. Castel, *L'insécurité sociale*, Seuil, collection « La république des idées », Paris, 2003.
[35] R. Castel, *op. cit.*, p. 6.
[36] R. Rezsohazy, *Pour comprendre l'action et le changement politiques*, Duculot, Bruxelles, 1996.

de la résistance au changement), la voie des réformes (dans laquelle les réformateurs ont recours à des moyens d'action admissibles, légaux, pacifiques sans pour autant exclure le conflit) et la voie de la révolution (processus de changement en dehors des cadres légaux, recours à la violence, élimination de l'adversaire). Des notions telles qu'innovation, crise, projet se retrouvent là aussi. On pourrait enfin mentionner la référence au changement comme forme de substitution au discours sur la croissance et comme antidote au déclin, la résistance au changement étant considérée comme le signe de la décadence. Signe des temps ?

Les représentations du changement ont toujours évolué dans l'espace et dans le temps, suivant les sociétés et leurs cultures. C'est aussi cela qui influence profondément la prise en compte du changement dans le corps social. Les fondements culturels de la représentation du changement ont donc une influence considérable sur les contours de l'exercice de sa gestion et sur l'évaluation politique et morale qui en sera effectuée. Pour C. Castoriadis[37], l'institutionnalisation tout comme l'institution de la temporalité trouveraient leur source dans un imaginaire social qui permet à la société de se rassembler autour d'un rapport au passé, au temps institué comme identitaire et au temps institué comme étant le présent. Les catégories du jugement de valeur sont ici plus qu'ailleurs encore fondamentalement liées à celles du jugement d'existence. La « bonne » façon de gérer le changement n'est pas en l'occurrence forcément la « meilleure » au regard de critères « objectifs », même si cet aspect constitue un implicite majeur dans la perspective gestionnaire du changement. À l'extrême, les techniques de gestion du changement pourraient constituer une forme de « code de bonne conduite » face au changement dont l'enracinement culturel devrait être soigneusement étudié. Et d'ailleurs peut être, faudrait-il explorer ce qu'une approche culturaliste du changement serait susceptible d'apporter ?

La capacité au changement rapide, à la réactivité face à « la fuite du temps », à l'innovation, à la permanence d'une adaptabilité constante entraîne donc des douleurs de toutes sortes : psychologiques, psychiques, cognitives, structurelles et organisationnelles. L'idée d'adaptation à l'environnement est, en effet, pour certains individus, insoutenable, inenvisageable du point de vue de la place qu'il occupe dans la structure. Accepter le changement, c'est mettre en péril le « cocon » que la structure tisse autour d'eux et qui leur empêche d'imaginer toute évolution possible sans remettre en cause les routines dans lesquelles ils se sont réfugiés, ce « bien-être organisationnel »

[37] C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, collection « points – essais », n° 383, Paris, 1999, p. 310 et suivantes

étant la situation qu'ils défendront comme impératif de leur propre survie. Et pourtant « *le changement est aujourd'hui un objectif en soi, ou du moins est-il perçu comme si difficile qu'on oublie le reste. Le problème est de changer, de savoir changer et de contrer les mythiques résistances au changement. Les qualités d'adaptation tendent à primer sur les compétences et l'imprévisibilité de demain sur l'incompétence d'aujourd'hui* »[38]. « *Le changement est à la fois modification d'une fonction, d'une situation, d'un mode opératoire, et transformation des modes de régulation de ceux-ci* » nous disent J.-P. Durand & R. Weil[39]. C'est d'ailleurs en cela que la thématique du changement organisationnel interfère aujourd'hui avec la problématique de l'identité et de l'identification car s'identifier au changement est impossible dans la mesure où ledit changement vient justement poser des problèmes d'identification.

De façon générale, il est possible d'affirmer que le concept de changement est présent dans de nombreuses disciplines. L'idée même de changement se réfère une théorie du temps, le plus souvent implicite dans la mesure où, pour penser le changement, il faut se référer à un avant… Parler d'un modèle du changement organisationnel, c'est donc appliquer cette thématique au champ des organisations, rendu ainsi spécifique des autres changements « à épithète », qu'il s'agisse de changement social, de changement politique ou de changement technologique. Parler de changement, c'est poser la question de la dialectique (ou de la dualité) « stabilité – changement » dans un flou terminologique où stabilité, permanence, immobilisme, inertie, rigidité, permanence, continuité de même que changement, mouvement, modification, mutation, métamorphose, transformation, adaptation, évolution, réforme se trouvent « confondus », sans compter la relativité radicale des deux concepts l'un vis-à-vis de l'autre, l'un exprimant plus ou moins un état là où l'autre exprime l'idée d'un processus. Si l'on se focalise sur la notion de « transformation », évoquons, au regard de la racine du mot (« formation »), que la transformation peut aussi être information (ce qui justifiera toute la thématique du changement « informé »), mais aussi « déformation », la transformation évoquant, sans préciser le sens, le passage d'une forme à une autre.

Et d'ailleurs, dans la perspective du changement organisationnel comme dans celle de l'innovation, le concept de stabilité se trouvera presque toujours en fait relégué à l'ombre de celui de changement, comme point aveugle de ce dernier, en quelque sorte. Il n'existe d'ailleurs que peu de travaux consacrés à la stabilité. La stabilité peut-elle être comprise comme du « non » changement et donc alors, peu ou prou, comme de

[38] M. Thévenet, *Audit de la culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1986, p. 90.
[39] J.-P. Durand & R. Weil, *Sociologie contemporaine*, Vigot, 1993, p.134.

l'immobilisme et le changement peut-il, pour sa part, être compris comme de l'instabilité du fait de l'incertitude qu'il engendre ? C'est ainsi que J. H. Meija Morelos[40] parle de « demande de stabilité » au regard de la perspective d'un « ancrage de stabilité » qui se réfère à des « valeurs ». Il propose aussi de faire de la demande stabilité une capacité de gestion, rejoignant en cela la thématique des *capabilities* tout en distinguant une stabilité destructrice d'une stabilité constructive. L'apologie du changement comme fruit de l'innovation qui est très souvent effectuée se construit alors contre la stabilité et la permanence considérées comme de l'inertie et non, comme il est également possible de le concevoir (cf. M. Feldman[41]), comme la résultante de processus dynamiques. Comme l'innovation, le changement peut être représenté dans les catégories de l'évolution (il est alors vu comme un processus incrémental) ou de la révolution (on parlera alors de « rupture »). Mais avec la rupture, d'un point de vue organisationnel, il est plus question de « couper » (ce qui laisse donc la possibilité de garder quelque chose – dont au moins un germe de coordination) plutôt que de casser (il ne resterait alors rien, casser relevant plutôt du syndrome de la « table rase »). C'est aussi poser la question de la permanence, autre version de la stabilité, au regard de l'impermanence qui vaut pour le changement… à moins que la permanence soit celle du changement. C'est enfin poser aussi la question du modèle comme réduction de la réalité et comme norme[42]. R. Durand & R. Calori[43] se confrontent à la même logique mais en l'interprétant au regard de la dualité de l'identique et de l'autre sur la base de savoir si le changement ne peut s'interpréter que par rapport à ce qui reste inchangé. L'inchangé est ce qui reste intact. C'est en particulier ce qui est implicite dans les logiques de l'amélioration continue. C'est alors ce qui vient poser la question de savoir en quoi le changement conduirait à être différent.

Comme l'innovation, le changement organisationnel a donné lieu à une littérature foisonnante, tant d'ordre académique que professionnel, faisant le plus souvent l'apologie des procédures et réunie sous le label générique de « gestion » ou encore de « conduite » du changement. Elle en réduit le plus souvent le champ aux perspectives issues du *problem solving*. Dans le champ des sciences des organisations, c'est un des thèmes récurrents du comportement organisationnel (*Organizational Behavior*) alors

---

[40] **J. H. Meija Morelos, « Trois types de changement technologique et la demande de stabilité exprimée par les cadres au sein des PME mexicaines », thèse HEC, 2005.**

[41] M. Feldman, « Learning and Micro-practices : Rethinking Strategy and Organization », Congrès de l'Academy of Management 2005.

[42] Y. Pesqueux, *Organisations : modèles et représentations*, P.U.F. collection « Gestion », Paris, 2002.

[43] R. Durand & R. Calori, « Sameness, Otherness? Enriching Organizational Change Theories with Philosophical Considerations on the Same and the Other », *American of Management Review*, vol. 31, n° 1, 2006, pp. 93-114

que son fondement conceptuel dans l'autre partie de ce champ, celui des théories des organisations, est beaucoup plus hasardeux.

Le changement organisationnel traite de la logique d'adaptation de l'organisation au regard aussi bien de son environnement que d'elle-même. L'adaptation est d'ailleurs curieusement proche de l'adoption des éléments qui permettent de s'adapter. Il donne aujourd'hui lieu au thème « stratégique » du changement, aux discours et aux récits qui l'accompagnent, aux « grilles » et méthodologies liées et au développement de prestations de conseil. Il n'y a pas à proprement parler de fondement conceptuel clair de la notion de changement organisationnel puisqu'elle recouvre pêle-mêle des considérations liées à des modifications structurelles, d'autres liées à des processus d'accoutumance adressés au personnel et d'autres liées à la définition stratégique de trajectoires de changement. Le changement organisationnel n'est pas, à proprement parler, uniquement considéré comme étant un changement réactif mais également « proactif », comme il est normal de le qualifier aujourd'hui. De plus, le modèle du changement organisationnel est particulièrement d'actualité avec la multiplication des fusions – acquisitions et des accords d'alliance depuis le début de la décennie 80 et, comme l'induit l'aspect biologique de la métaphore, il y est souvent question de survie.

C'est un discours dominant sur et dans l'entreprise et, par extension, dans ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui les organisations, sur la base du même argument que pour l'innovation, que la réussite du changement est un facteur de compétitivité et de performance. C'est souvent un des vecteurs idéologiques du pouvoir de direction qui, comme son nom l'indique, sait, elle, dans quelle direction aller alors que les autres… ne font principalement que résister au changement.

Ce discours général sur le changement joue un très grand rôle dans la légitimation de « l'excitation organisationnelle ». C'est lui qui conduit à la figure du « cadre dynamique », par opposition bien sûr à celui qui ne le serait pas, et dont il faudra sûrement se débarrasser un jour ou l'autre.

C'est d'ailleurs dans cette perspective de l'exercice du pouvoir de direction que s'effectue la confusion la plus souvent rencontrée entre innovation, évolution, adaptation et changement. L'évolution naît du contexte, elle n'a pas de sens *a priori*. Elle conduit à la condamnation de pans entiers d'activités, par exemple du fait de l'adoption de nouvelles techniques par d'autres qui rendent ainsi son activité obsolète. Les composants intégrés ont ainsi condamné la règle à calcul sans qu'aucun des agents

des entreprises qui les fabriquaient n'ait « failli » en quoi que ce soit. C'est l'évolution qui suscite ici l'adaptation. Changer, c'est s'adapter à l'évolution qui, elle-même n'a pas de sens. On retrouve cette idée chez C. Darwin à propos de la sélection naturelle. Mais changer, c'est aussi, pour ce qui concerne les organisations, contribuer à la construction de l'évolution. Au lieu d'une conception passive de l'évolution, on en arrive ainsi à une conception active en remarquant que cela ne se produit pas du fait d'une seule entreprise. Une telle entreprise, comme le remarquait déjà J. Schumpeter[44], ne bénéficie que temporairement du monopole de son innovation. L'auteur faisait même de la quête de cette position de monopole temporaire le moteur de l'entreprise et l'essence de l'entrepreneur : répondre de façon plus adaptée à la demande, en attendant d'être rattrapé et dépassé par ceux qui, commençant plus tard, peuvent ainsi faire mieux. C'est là que réside pour lui la créativité du capitalisme.

Cette question de l'origine du changement est généralement ignorée dans la littérature et le discours sur le changement organisationnel, sauf par mise en relation avec l'innovation. Discours comme littérature démarrent en effet à partir de l'évidence même du changement.

C'est ainsi que l'on pourrait synthétiser les postures possibles pour ce qui concerne le changement de la façon suivante :

- L'utilisation du terme de changement comme facilité de langage car rien n'est stable dans une organisation, mais, en utilisant ce mot, on veut mettre l'accent sur ce qui est processus dynamique. A ce titre, « changement » et « innovation » sont souvent positionnés comme synonymes.
- Le changement au regard d'un « avant » et d'un « après », posture qui sert à mettre en avant la dualité « stabilité – changement », la stabilité se référant à un temps « long » là où le changement se réfère plutôt à un temps « court ».
- Le changement comme évolution où l'on distinguera l'évolution continue de l'évolution brutale.
- Le changement comme représentatif de « tensions » qui se traduiront dans les pratiques du changement organisationnel comme ce qui va permettre de se référer à des « fondements » qui vont se focaliser sur les origines, les formes ou bien encore les modalités du changement. Pour ce qui concerne les origines du changement, on va distinguer entre l'organisation elle-même, ce qui va se traduire le plus souvent par la mise en exergue d'un volontarisme managérial

[44] J. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique – recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz, Paris, 1999.

« éclairé » ou bien son environnement, l'organisation se devant alors de « réagir ». pour ce qui concerne les formes du changement, on va se référer à un changement incrémental ou radical, on parlera alors de « rupture ». Mais la référence à un horizon de temps est alors nécessaire car un horizon suffisamment « court » peut toujours permettre d'interpréter le changement incrémental comme du changement « radical ». Pour les modalités, on se référera à de la conduite (mettant une nouvelle fois l'accent sur le volontarisme managérial) ou à de l'accompagnement qui est une modalités plus « humble » du changement. Parler de changement organisationnel est en général « con-fondre » ces tensions avec un dosage plus ou moins important accordé à l'un ou l'autre d'entre elles.

Par la référence à l'innovation, le modèle du changement organisationnel est très souvent couplé avec celui de l'apprentissage organisationnel, chacun des deux reposant ainsi sur l'autre et les deux se renforçant mutuellement. L'apprentissage constitue en effet une condition de la réceptivité au changement. Cette démarche est propice aux interactions, aux adaptations continues, aux remises en cause qui favorisent l'apprentissage en « double boucle » tel que le préconisent C. Argyris & D. A. Schön[45]. Elle permet à l'organisation de se développer, de modifier ses modes de fonctionnement pour en intégrer des nouveaux, compatibles avec sa culture, ses systèmes et ses structures.

Le modèle du changement organisationnel entre également en « résonance » avec celui de la flexibilité qui se substitue alors au changement. Mais il faut souligner les significations différentes de ces deux termes, surtout lorsqu'ils servent à qualifier un modèle organisationnel. Changement n'est pas flexibilité et le modèle du changement organisationnel se construit sur d'autres problématiques. Ce dernier est également instrumentalisé aujourd'hui dans les catégories du projet. Le changement est enfin très souvent associé à l'innovation[46]. N. Alter va même jusqu'à représenter l'innovation comme un changement tout en nous invitant à distinguer « changement » de « mouvement ».

Le modèle du changement organisationnel est aussi largement légitime en « stratégie » dans l'univers de ce que l'on appelle le développement organisationnel. C'est aussi ce qui vient fonder l'illusion du progrès, les organisations étant alors vues comme ne

[45] C. Argyris & D. A. Schön, *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978
[46] N. Alter, *L'innovation ordinaire*, P.U.F., série « Quadrige », Paris, 2003.

pouvant que fonctionner de mieux en mieux à partir d'un modèle d'idéal cumulatif. Des sous-théories ont d'ailleurs vu le jour pour être exclusivement consacrées à l'amélioration continue (rappelons ici la métaphore de la « roue » de Deming). Le modèle du changement organisationnel recouvre ainsi des implicites radicalement forts tels que le fait qu'une organisation serait fatalement vouée à l'amélioration.

C'est en cela qu'il est le plus souvent positionné en liaison avec l'innovation.

La référence aux théories de l'évolution de la biologie offre une référence incontournable en la matière. Elles constituent le socle le plus général des théories du changement, mais qui reste le plus souvent implicite malgré l'importance du recours à la métaphore organique quand il est question du modèle du changement organisationnel. C'est pourquoi ce modèle s'inscrit, le plus souvent, en parallélisme avec une perspective biologique souvent masquée par la référence à un déterminisme. Le déterminisme technique étant le plus courant, on évoquera alors une forme de parallélisme changement organisationnel – changement technique. Les « technologies de l'information et de la communication » constituent, aujourd'hui, la base déterministe la plus souvent évoquée. On parlera alors de perspective évolutionniste applicable à l'organisation.

Conclusion : l'innovation comme modèle organisationnel ?[47]

Rappels sur la notion de modèle organisationnel

[47] Y. Pesqueux, *Organisation : modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002

Soulignons d'abord qu'il est difficile de parler d'un « objet » comme l'organisation sans position épistémologique quant à la modélisation. Focaliser l'attention sur la question de la représentation en sciences des organisations, c'est reconnaître la part accordée au modèle. C'est aussi prendre conscience de l'importance des idées en particulier au regard de la prise de conscience de leur situation par les agents organisationnels, prise de conscience qui tient compte de l'importance accordée aujourd'hui à la thématique des valeurs, prise de conscience qui est aussi crise des représentations pour ce qui concerne la dimension politique de l'activité d'entreprise. C'est aussi la question des limites des théories scientifiques et de leur fondation en vérité dont il est aussi question. L'intrusion de la question de la représentation en sciences des organisations est bien le signe d'un rêve, celui de faire de ce domaine une science humaine venant en même temps occulter sa dimension profondément politique.

La représentation institue le représenté, elle le fait « exister » au point de pouvoir le remplacer. « *C'est une valeur, non de duplication, mais de synthèse* »[48] car elle « pose » l'objet en le projetant. « Se représenter » les choses est bien une expression pronominale qui consiste à adresser les objets à sa « scène mentale ». L'esprit fait de lui-même une scène (c'est-à-dire construit un dispositif théâtral, spatial) conformément à l'acception courante du terme. Cette auto-représentation, visualisation des objets revient à se les figurer dans un processus où l'on se représente les autres et soi-même dans un projet d'articulation « pensée – action ». C'est une activité subjective d'accès au monde, mais d'un monde hors de soi et en soi à la fois. La critique de la représentation vise donc la toute puissance ainsi conférée à la subjectivité. « *Mais la représentation prélève du stable sur le flux, du discret sur le continu, ce qui est une rupture* »[49]. C'est une pause qui donne au sujet son pouvoir d'entreprise.

La représentation pose aussi la question de la conviction, c'est-à-dire celle du rapport du sujet avec ses pensées. Un jugement n'est connu comme vrai que dans une expérience. Le vécu et sa représentation se tissent en même temps. Elle n'est donc pas, à ce titre, un phénomène second. La représentation joue avec la conviction comme mode d'anéantissement du doute et de l'incertitude. La conviction qui accompagne la représentation n'est pas une représentation. C'est un acte à la fois passif (on se soumet car on est « vaincu ») et actif (on va alors vaincre) et soumettre par la mobilisation d'un objet de pensée que l'on considère comme étant totalement adéquat.

---

[48] C. Enaudeau, « Le point de vue de la philosophie : l'entreprise de la conviction », in *La stratégie et son double – Autonomie du sujet et emprise idéologique dans l'entreprise*, E. Mounoud (Ed.), L'Harmattan, collection « Questions contemporaines », Paris, 2004, pp. 35-48

[49] C. Enaudeau, *op. cit.*

C'est donc bien une forme de paradoxe de vouloir à la fois se convaincre d'une représentation et de sa relativité. Les agents sociaux se mobilisent donc autour de projets « fugaces » car le temps en induit l'usure ou l'achèvement et la représentation en indique la stabilité et le modèle en même temps. Il s'agit d'engager et valider par rapport à une situation d'incertitude. C'est là que se situe, aux yeux de C. Enaudeau, le paradoxe de la représentation qui à la fois identifie et se confronte à la plasticité des situations, situations que l'on retrouve au cœur de la théorie des organisations considérée alors d'un point de vue politique.

Sans doute est-ce cette perspective de la fiction comme représentation qui anime J. L. Borges dans son recueil de nouvelles intitulé *Fictions*[50]. C'est le cas à plusieurs reprises, en particulier dans la nouvelle intitulée Tlön Uqbar Orbis Tertius » quand il est question de l'abondance des « *objets idéaux, convoquée et dissous en un moment, suivant les besoins poétiques* ». Les fictions naissent ainsi de la confusion qui conduit à l'idée qu'il n'est « *ni commode ni agréable de se découvrir dans un double, surtout quand on a participé à sa naissance* »[51] et donc finalement d'une efficacité narrative, avec un « *étirement entre deux temporalités, entre un narrateur incertain et un chroniquer véridique* »[52]. Le style de J. L. Borges combine le « *ton neutre, impersonnel, de la notice bibliographique, le pastiche qui la ridiculise, la confidence presque intimiste, l'ironie qui établit une distance et suppose un détachement, …* »[53], et il est bien question de construire une représentation qui est à la fois une représentation et une fiction. C'est ce qui nous conduit ici à avancer l'idée de rapprocher « sciences des organisations » et « science-fiction », les deux ayant en commun une forme de technocentrisme permettant de construire la vision qui fonde le modèle, en particulier pour ce qui concerne la référence à l'innovation.

Il serait alors possible de conclure, de façon tout de même quelque peu générique que là où il y a de la représentation, il y a de l'interprétation venant mobiliser des éléments de la scène mentale.

La représentation se fonde également au regard de logiques qui permettent de la construire et s'il est possible de classer ces logiques en 3 catégories, elles sont bien sûr toujours mélangées dans la « réalité », mais à dosage variable avec :

---

[50] J. L. Borges, *Fictions*, Filio n° 694, Paris, 2009 (Emecé Editores S. A., Buenos Aires 1956 & 1960)
[51] J.-Y. Pouilloux, *Fictions de Jorge Luis Borges*, collection filio n° 17, Paris, 2002, p. 12
[52] J.-Y. Pouilloux, *op. cit.*, p. 68
[53] J.-Y. Pouilloux, *op. cit.*, p. 143

- la logique de la représentation scientifique qui met l'accent sur le consensus de la communauté qui lui sert de référence, fondant en même temps le *main stream* qui est la marque de ce consensus dans les champs scientifique,
- celle de la représentation médiatique qui se fonde au regard de l'émotion,
- celle de l'opinion publique qui se fonde au regard de l'idéologie dominante.

C'est donc aux fondements des modèles organisationnels au regard de la convocation de la notion d'innovation qu'il est question de s'intéresser ici, le premier aspect étant celui de réduction, réduction allant de pair avec une simplification et le second en étant l'aspect normatif. Dans toute référence à un modèle, l'aspect réduction de la réalité tendrait à mettre en avant l'aspect « passif » de la représentation là où, dans son acceptation normative, ce serait l'aspect « actif » de l'identification qui l'emporterait.

C'est ce double processus qui est qualifié de modélisation. En ce sens, il est possible de modéliser à l'infini et rien ne vient, en conséquence, limiter la production de modèles. Mais ce qui compte avec l'organisation, c'est aussi la justification du modèle comme on le voit ici avec le recours à la notion d'« innovation ». C'est donc ce processus de justification qui vient limiter la production de modèles, en « user » les uns, en susciter les autres. Il est donc essentiel de s'interroger sur les conditions de production des modèles et de savoir pourquoi certains d'entre eux émergent à un moment donné alors que d'autres disparaissent d'autant que, parler des choses, c'est aussi les « exciter ». Modéliser se distingue à ce titre de modèle : la modélisation est le processus, avec ses caractéristiques propres là où le modèle est le résultat, avec ses caractéristiques propres elles aussi. Modélisation est bien sûr reliée à modèle, mais ce sont aussi deux histoires différentes dans la mesure où le modèle possède une dimension performative d'auto-réalisation relative qui vient alors distinguer son histoire de celle de la modélisation.

On pourrait, à l'instar de L. Sfez[54], parler à ce propos de « personnage conceptuel » dans la mesure où le modèle n'est ni un personnage historique, ni un héros, ni un mythe, mais une production discursive en synchronisation avec un territoire et une époque. Ce personnage tiendrait sa substance de la répétition d'éléments de « réalité » et se positionnerait au regard d'objets de référence. Il en va ainsi, par exemple, du réseau.

La schématisation peut être conçue « comme » une modélisation procédurale et substantielle de l'organisation. La notion de modèle possède un aspect « étiquetage »

[54] L. Sfez, *technique et idéologie – Un enjeu de pouvoir*, Seuil, collection « la couleur des idées », Paris, 2002

(son côté démonstratif) mais aussi un aspect conceptuel, celui de lien entre un idéal-type théorique et un idéal-type pratique (mais où le théorique préexiste).

Avec le modèle, il est donc question de forme fondant des compétences distinctives (une forme X, Y, etc.). La forme est donc à la fois la fois typique et spécifique, représentative d'un « métabolisme ». Avec la référence à un modèle, l'importance des formes organisationnelles et la focalisation sur leur formation est majeure. Mais le modèle est de nature a historique même s'il se prête au jeu des « vieilles » et des « nouvelles » formes organisationnelles sur l'implicite de la « rupture », permettant ainsi d'établir des chronologies sans « Histoire ». Une fois établie, la référence au modèle se fait par oubli du processus de formation. C'est sa focale qui compte.

L'institutionnalisation du modèle débouche sur la croyance en sa légitimité, croyance venant confondre les processus d'isomorphismes et d'allomorphismes. L'isomorphisme relève d'une perspective formelle, l'homogénéité constatée des formes posant la question des explications possibles. C'est à cela que répondent P. J. DiMaggio & W. W. Powell[55] en identifiant trois processus d'isomorphisme pour expliquer la conformité organisationnelle, conformité propre à fonder la légitimité l'homogénéité constatée des formes : le processus mimétique qui se caractérise par l'adoption de modèles d'organisation identiques au regard de l'expérience et de la croyance du bien fondé de leur forme, le processus coercitif au regard de la pression hétéronome des autres institutions et autres organisations du champ social et le processus normatif où la norme sert de critère pour établir une base cognitive légitime. L'allomorphisme relève de pressions externes donc de logiques de contingences mais il est le plus souvent confondu avec l'isomorphisme. Mais isomorphisme et allomorphisme, en mettant l'accent sur l'homogénéité des formes organisationnelles, rendent compte de façon très générique des forces d'homogénéisation. Il faut souligner la perspective intégrationniste des théories dominantes (comme la théorie de l'innovation) à l'explication et à la justification du modèle, à la validation d'une perspective téléologique (en fonction d'un but, d'un progrès supposé) et à la purification par le passage d'une forme organisationnelle à une autre.

Il est important de souligner la différence qui peut exister entre une question, un thème et une mode, la modélisation prenant alors un caractère diachronique alors que modèle et *business model* prennent un aspect synchronique. Les modèles sont parfois

[55] P. J. DiMaggio & W. W. Powell, « The Iron-Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pp. 147-160

« diachronisés » sur la base d'étape » (par exemple en invoquant le passage d'une configuration à l'autre). mais le modèle organisationnel se situe dans un temps « long » et sans véritable contingence sectorielle (le modèle « taylorien »), même s'il se renouvelle alors que le *business model* se situe dans un temps plus court et dans une contingence sectorielle (le *business model* de Google, par exemple), même si le *business model* peut contribuer à la constitution d'un modèle. Le modèle articule des éléments organisationnels en un ensemble cohérent alors que le *business model* est issu des arrangements de marché.

Il faut également souligner la contingence socio-économique et / ou socio-politique d'un modèle organisationnel :

- 15/8/1971 avec l'abandon de la parité dollar / or et le passage à un système de taux de change flexibles et l'« ajout » du modèle d'organisation « japonais » (flexibilité).
- 3/10/1989 avec la chute du mur de Berlin et le développement de la mondialisation et des externalisations généralisées (délocalisation, externalisation du management).
- 8/8/2007 et la crise des *subprimes* et l'apparition du thème du risque.

Ce sont en fait des « couches » organisationnelles qui s'accumulent. Les crises du capitalisme induisent une double créativité institutionnelle et organisationnelle en corrélation avec le déclencheur de la crise.

Innovation et RS comme *Zeitgeist*

Considérer l'innovation comme étant structurante d'un modèle organisationnel, c'est lui trouver une place dans le jeu des contingences.

Au regard de la dualité « modèle mécanique – modèle organique »[56], dualité constitutive d'une approche fonctionnaliste de l'organisation, l'innovation comme structurante d'un modèle organisationnel se trouverait plutôt du côté des structures organiques. D'un point de vue substantialiste de l'organisation, l'innovation se retrouve tout aussi bien dans un modèle ingéniérique (sous forte contingence technologique alors) que dans un modèle financier (sous contingence managériale alors)[57]. D'un point de vue

[56] T. Burns & G. M. Stalker, *The management of Innovation*, Social Science paperback, Londres, 1961, pp. 96-125 structures mécanistes bureaucratiques – structures organiques
[57] Y. Pesqueux, *Organisation : modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002

essentialiste, l'innovation est structurante d'un modèle organisationnel au titre d'un *Zeitgeist* dont elle est un des éléments constitutifs.

Avec la référence au projet, l'innovation se trouve structurante d'un sous-ensemble organisationnel, ouvrant le champ de sa référence à la grande organisation. C'est à ce titre que prolifèrent les *success stories* (des produits et services « verts », etc.). Ces « histoires » ont comme caractéristique de mettre en avant un *mix* fait de contraintes structuralo-organisationnelles (qui « étouffaient » la capacité d'innovation libérée par le projet), des intuitions, des relations d'essence collaborative compte tenu de l'attitude bienveillante de la direction générale. Et c'est là qu'intervient la RS comme motif. Les deux aspects font alors système, donnant l'impression de finir par emporter le reste dans leur dynamique. C'est en cela aussi que l'innovation et la RS se trouvent être fondatrices d'une version organisationnelle (et non financière) de la performance.

Avec la responsabilité sociale et environnementale, c'est un produit de composition avec la rhétorique de l'innovation qui est une manifestation du *Zeitgeist*.