



HAL
open science

L'UTOPIE D'UN MODELE DE L'' ORGANISATION INNOVATRICE ET DURABLE ''

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. L'UTOPIE D'UN MODELE DE L'' ORGANISATION INNOVATRICE ET DURABLE ''. 2012. hal-00676571

HAL Id: hal-00676571

<https://hal.science/hal-00676571>

Preprint submitted on 5 Mar 2012

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 yvon.pesqueux@cnam.fr

site web mip-ms.cnam.fr

L'UTOPIE D'UN MODELE DE L'« ORGANISATION INNOVATRICE ET DURABLE »

Introduction

La question de l'organisation innovatrice et durable se pose à la fois du point de vue de l'innovation (considérée ici comme un phénomène) et de celui de sa responsabilité environnementale – pour le durable - (considérée ici comme « le » motif de l'innovation). Comme il est courant en sciences des organisations, l'effet de composition des deux termes (« innovatrice » et « durable ») construit l'utopie d'un modèle organisationnel.

L'hypothèse de travail consistera à considérer « organisation innovatrice et durable » comme un discours au sens de J. L. Austin¹, discours venant construire l'utopie du modèle.

Ces deux notions sont alors comprises comme :

- un acte propositionnel (ou locutoire), où la volonté d'innovation tout comme le durable sont considérés comme provenant de l'expression du volontarisme managérial pour la dimension « innovation » et du motif de cette volonté pour le durable.

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

- un acte illocutoire (ce que l'on fait parallèlement à ce que l'on dit – promesse, commandement, souhait), l'innovation se différenciant de la tradition considérée comme une idéologie conservatrice et le durable de l'ignorance des conséquences sociales et environnementales de l'activité économique,
- 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 le durable étant alors « création » de quelque chose, cette création constituant la substance de l'utopie du modèle ainsi construit. C'est ce qui permet d'établir un lien entre la société de la connaissance d'aujourd'hui (venant constituer le durable) et l'organisation innovatrice, comme matérialisation de cette société de la connaissance.

L'« innovation » tout comme le « durable » sont deux rhétoriques utopiques centrales en sciences des organisations aujourd'hui. Elles vivent avec leurs « cartes » plus proches du sentimentalisme que d'une analyse rationnelle, leurs « bonnes formes » (dont l'inusable courbe en « S ») et le naturalisme de son déclinisme²), leur univocité (à ce titre, l'« innovation » tout comme le « durable » sont identifiés à la réussite et absolument non discutables nonobstant la critique de la technique inhérente au durable) et donc leurs fictions (l'utopie du modèle de l'« organisation innovatrice et durable » construisant en quelque sorte un récit de science fiction). Il est également important de mentionner l'injonction à l'innovation permanente ainsi qu'au durable dans le monde actuel, l'innovation tout comme le durable étant alors considérés comme une condition de survie, en quelque sorte... mise en scène rationalisante de l'improvisation inhérente à l'action humaine ? Nouvelle eschatologie technoscientifique³ où l'indéfini de l'innovation servirait de contrepoids à la finitude inhérente au durable ?

Le thème de la durabilité offre une téléonomie à la rhétorique de l'innovation, rhétorique nourricière des fantasmes utopiques 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 pour le durable, question récurrente depuis l'apparition de la grande organisation comme phénomène social spécifique au

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

³ Y. Pesqueux, « Le développement durable, une « théorie » floue et ambiguë » in N. Lesca (Ed.), *Veille et développement durable*, Hermes – Lavoisier, collection « Traité technologies et développement durable », Paris, 2010, pp. 25-48

début du XX^e siècle au regard de sa quête de pérennité mais qui est explicitement mis en avant aujourd'hui. La référence au durable a en effet contribué à fonder la question de la qualité, ce qui est durable ayant été considéré comme ce qui est de qualité, l'innovation étant, pour sa part, constitutive du cycle de vie.

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

L'innovation diffère aussi d'un enracinement technologique, malgré l'articulation étroite qui vaut entre les deux univers, tendant à valoriser une technologie qualifiée de « haute » dont on ne doit pas oublier qu'elle ne s'oppose pas comme cela à une technologie que l'on pourrait qualifier de « basse ». Pour sa part, le durable relève aussi bien de la « haute » que de la « basse » technologie.

Elle diffère aussi de la notion de « création », même si l'on doit remarquer combien la perspective vitaliste de l'innovation tend à entrer en composition avec la dimension vitaliste du durable.

Parler d'« organisation innovatrice et durable » est une façon de valider l'innovation et le durable comme formes de transgression tranquille entrant en composition compte tenu de l'improvisation qui leur est inhérente. Dans leur acception vitaliste, l'innovation et le durable marquent un projet de socialisation, restreinte dans le cadre de l'organisation, large dans le cadre de la société. 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, puis de produit en produit) pour déboucher aujourd'hui, avec le durable, sur des conceptions interactionnistes et diffusionnistes (autre caractéristique d'une hypothèse vitaliste). Dans les deux cas, l'enracinement est très entrepreneurial, dans une sorte de con-fusion « créateur – innovateur – entrepreneur » qui, au sens premier du terme, vient « prendre entre ». C'est à ce titre que l'utopie d'un modèle de l'« organisation innovatrice et durable » se dissout dans une acception entrepreneuriale.

C'est à ce titre aussi que, dans le champ des savoirs des sciences des organisations, l'innovation et le durable couplés avec l'entrepreneuriat contribuent une fois encore à fonder une perspective vitaliste qui, rappelons-le, vaut par différence avec une hypothèse conventionnaliste, l'innovation étant essentiellement considérée comme le fruit d'une création et le durable comme son moteur. Mais la notion relève aussi d'une hypothèse généraliste (d'où la tentative de raisonner en « modèle ». La question d'un

modèle de l'« organisation innovatrice et durable » se situe dans une vision d'abord essentialiste de l'organisation (en se référant à des valeurs, l'innovation et le durable sont alors considérés comme des valeurs primordiales), puis substantialiste (l'innovation et le durable sont considérés comme étant constitutifs de la substance de l'organisation) avant d'être fonctionnaliste (où l'innovation et le durable seraient alors deux des fonctions de l'organisation).

L'innovation et le durable peuvent être compris comme un processus de co-socialisation « large » qui vaut au sein de l'organisation mais le plus souvent imputables à un individu considéré comme « moteur » compte tenu d'un *Zeitgeist* valorisant l'innovation et le durable. Rappelons une nouvelle fois que ce *Zeitgeist* 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 (l'innovation connecte les générations présentes entre elles et la génération présente avec les générations futures au regard de la technologie « de référence », celle de l'information et de la communication), deux caractéristiques constitutives de son idéologie.

Soulignons que cette utopie s'appuie sur une projection dans le futur dont une vision serait le fondement, celle où l'innovation est inspirée par le durable. L'innovation comme le durable sont alors considérés comme des phénomènes organisationnels souhaitables, fondateurs d'une nouvelle dimension de la téléonomie inhérente à l'organisation (sa fonction étant d'être innovante et durable).

L'innovation et le durable peuvent aussi être considérés comme un « processus » organisant dans une approche substantialiste de l'organisation. L'innovation et le durable sont alors 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 », ils sont considérés comme fondateurs 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 la téléologie inhérente à l'organisation.

Le tressage des deux notions est fondateur d'une connectivité dans laquelle le capital social est d'abord mis au service du capital naturel avant le capital humain, technique et financier. Le contexte juridique du développement durable peut être considéré comme étant la dimension supra-institutionnelle d'un tel modèle organisationnel qui s'institutionnaliserait autant qu'il se diffuse à partir des trois dimensions que sont l'interdiction, le rationnement et la réutilisation.

L'argumentation de ce texte est la suivante : après avoir rappelé les contours de la notion de modèle, on abordera l'innovation comme étant un discours (cf. J. L. Austin) dont soulignera la substance évolutionniste avant de tresser les rapports qui s'établissent entre innovation, apprentissage organisationnel & configurations organisationnelles apprenantes et changement organisationnel. On abordera alors le développement durable en en soulignant sa dimension floue et ambiguë avant de poser la question de l'existence d'un modèle utopique de l'organisation innovante et durable.

La notion de modèle organisationnel

Ce qui soutient la logique de cette démonstration repose sur la difficulté ressentie de parler d'un « objet » comme l'organisation sans position théorique quant à la modélisation. Comme « objet social », l'organisation pose la question de sa représentation.

La notion de représentation comporte des constantes : il s'agit de reproduction du réel par rapport à un certain point de vue comme on le voit dans l'utilisation du terme pour le théâtre et la peinture, par exemple. La notion se situe alors dans le même champ lexical que la figuration. La représentation institue le représenté, elle le fait « exister » au point de pouvoir le remplacer.

C'est donc aux conséquences de la référence à un modèle 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 d'ailleurs ce double processus qui est qualifié de

modélisation et c'est aussi la combinaison des ces deux aspects qui sert d'ingrédient à la fabrication d'une utopie.

C'est l'institutionnalisation du modèle qui 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. Powell⁴ 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 du processus d'homogénéisation et de la volonté de passer de l'utopie du modèle à son existence concrète.

L'innovation comme discours

Soulignons d'abord le nécessaire lien entre « innovation » et « volonté d'innovation » à partir de la tension « entrepreneur - risque » qui se réfère à l'anthropologie de l'entrepreneur telle qu'elle a été posée par J. Schumpeter⁵. Dans ce contexte, l'innovation va procéder d'une démarche de réduction de l'incertitude par sa transformation en risque assumé par l'entrepreneur.

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 risque se substitue à l'incertitude quand il devient possible de lui accorder la consistance d'un projet à mettre en œuvre.

⁴ 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

⁵ 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

Les biens et services existants se trouvent alors bousculés du fait de l'innovation mise en œuvre par cet entrepreneur. Ce premier raisonnement illustre les liens qui existent entre l'innovation et une théorie entrepreneuriale.

Deux approches différentes de l'entrepreneuriat coexistent :

- d'une part, l'approche centrée sur l'individu : le processus entrepreneurial serait dû à certaines qualités spécifiques de l'entrepreneur ;
- d'autre part, l'approche centrée sur l'environnement : le processus entrepreneurial serait dû à l'environnement dans lequel se trouve l'entrepreneur.

L'entrepreneuriat construit sur l'innovation peut se définir comme une activité impliquant la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, dans le but d'introduire de nouveaux biens et services, de nouvelles structures organisationnelles, de nouveaux marchés, processus, et matériaux, par des moyens qui n'existaient pas auparavant.

De nombreux postulats implicites sont généralement avancés pour fonder l'entrepreneuriat :

- l'existence d'opportunités,
- et des traits de personnalité où le rapport au risque est considéré une composante essentielle du processus entrepreneurial, processus qui se concrétise par des innovations et la mise en œuvre d'une organisation),

même s'il n'est pas le fait d'une seule personne et pas forcément couronné de succès. L'entrepreneuriat provient d'une dynamique constante entre économie et société, dynamique matérialisée par des opportunités. Certains individus, les « entrepreneurs » repèrent ces dynamiques et trouvent des manières de les exploiter en recombinaison des ressources existantes, dans le but de délivrer un nouveau produit (ou service). L'opportunité joue donc un rôle majeur dans le processus entrepreneurial construit sur l'innovation. Mais quelle que soit l'origine de l'opportunité, l'entrepreneur doit créer une organisation. L'*organizing* qui en découle est donc le processus qui permet à l'entrepreneur de créer une organisation afin d'exploiter les opportunités. Ce processus est risqué car il est mis en œuvre avant que l'information permettant de valider la matérialisation de l'opportunité ne soit prouvée. Et même si les entrepreneurs se basent sur des choses déjà existantes, l'*organizing* implique de la créativité.

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). C'est aussi le moteur de la construction utopique. Mais la vision est également 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 permet de prendre en compte la dimension écologique dans la construction utopique.

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 considéré comme étant possible, c'est-à-dire « voyance » en quelque sorte. A ce titre, la vision produit une utopie en invitant à focaliser son énergie vers la réalisation de la vision. 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 » 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 les dimensions utopiques et connexionnistes.

Mais « innovation » se positionne aussi par rapport à « tradition ». La tradition se réfère au poids du passé, mais d'un passé qui reste vivant malgré son déclassé relatif dans l'actuel, d'un passé qui dure en quelque sorte. C'est en cela qu'il y a à la fois de la mémoire et du durable 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 », « durabilité » d'une part (par différence avec l'innovation) mais où l'on retrouve le durable 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. Il y a

donc aussi invention dans la tradition, ce qui conduit à souligner combien le fait de la différencier de 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 et donc sans durabilité. 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 durabilité, 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 dimension transgressive de l'innovation.

L'innovation est généralement conçue comme la manifestation d'une évolution (perçue comme « positive » ou encore « progressive ») et, sous un autre prisme conceptuel, comme une forme d'apprentissage. Il faut donc en souligner la substance évolutionniste. 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 structurée par l'innovation se trouve mise en avant, le « 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.

Mais ce sont surtout les configurations organisationnelles apprenantes qui tendent à faire entrer l'innovation dans 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 tendant à construire un modèle enchanteur de l'organisation apprenante. J.-L. Ermine trace d'ailleurs les contours de ce modèle-là dans son ouvrage intitulé *La gestion des connaissances*⁶. 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.

On rappellera aussi les éléments qui permettent de considérer l'adhocratie⁷ comme une organisation innovatrice du fait de sa structure « fluide », organique, à décentralisation limitée (experts fonctionnels répartis en des équipes pluridisciplinaires de spécialistes en situation de fonction de support aux opérateurs et aux managers pour réaliser des projets innovateurs), de sa coordination par ajustement mutuel, de l'existence de managers « intégrateurs » et d'une structure matricielle. Le contexte favorisant l'adhocratie est celui d'un environnement considéré comme étant complexe et évolutif et comprenant des technologies de pointe, des changements fréquents de produits et de services et des projets à durée limitée. La stratégie en 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 de la dépendance de sentier. 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, toutes caractéristiques que l'on retrouve avec le durable.

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. L'organisation innovatrice le serait donc d'autant plus qu'elle serait apte à développer des communautés de pratique. Ce mode d'organisation posséderait une importance croissante à mesure que l'initiative

⁶ J.-L. Ermine, *La gestion des connaissances*, Hermes – Lavoisier, Paris, 2003.

⁷ H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1998

se développe et étend son influence. Elle procure à l'initiative une dimension symbolique autant qu'elle constitue 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 *clusters* industriels de haute technologie⁸ tels que la Silicon Valley constituent une illustration de ce phénomène (A. Saxenian⁹). Même si les causes du succès de ces systèmes locaux restent difficiles à isoler, de nombreux observateurs reconnaissent le rôle des phénomènes tels que la confiance ou le capital social et leur statut d'icône leur confère le statut d'utopies concrètes. 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 (J. Brown & P. Duguid¹⁰) et d'autre part, les relations interindividuelles hors marché qui participent d'un mode de gouvernance implicite assurant la coordination des acteurs¹¹. 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 dans l'innovation 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 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*, projet qui se doivent aujourd'hui d'être orientés vers le durable (où au moins de s'y référer *a minima*).

⁸ 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.

⁹ A. Saxenian, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, 1998.

¹⁰ 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.

¹¹ M. Ferrary et Y. Pesqueux, *L'organisation en réseau : mythes et réalités*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2004

Le développement durable comme notion floue et ambiguë

La notion de développement durable est apparue récemment dans les sciences sociales (décennie 70 avec la prise de conscience des ravages sur l'environnement de la croissance des « Trente Glorieuses »). Elle connaît depuis une histoire brève et mouvementée et comprend l'idée d'une distance prise à l'égard du réductionnisme économique en mettant en avant un aspect multidimensionnel et un traitement pluridisciplinaire des questions de son champ. Elle recouvre la perspective d'une articulation entre les objectifs sociaux du développement économique, la solidarité entre les générations présentes, la conditionnalité environnementale des générations futures et de la viabilité du progrès économique. Elle s'inscrit donc à la fois comme issue de la technique et critique de la technique. C'est aussi un projet utopique permettant de repenser le capitalisme à partir de l'idée d'un capitalisme réformé : au plein emploi et à l'Etat protecteur vient se rajouter l'idée d'objectifs environnementaux, d'un développement négocié entre les partenaires (devenus depuis des « parties prenantes ») que sont principalement l'Etat, les chefs d'entreprise, les travailleurs, la société civile. Il s'agit donc d'une forme de « théorie » du développement.

Pour mettre un peu d'ordre dans les références au développement durable, on pourrait proposer d'en distinguer les référents suivants, tous apparus de façon distincte les uns des autres essentiellement dans la décennie 70 :

- Une origine philosophique avec H. Jonas¹² et son « principe responsabilité », sa conception critique de la technoscience et l'« heuristique de la peur » qui lui est inhérente, cette « heuristique de la peur » ayant été à l'origine de l'acception politique du « principe de précaution », principe d'origine européenne.
- Une origine économique à la suite des thèses du Club de Rome, origine ayant servi à fonder les politiques d'évitement (du réchauffement de la planète, des pollutions, etc.) et leur volet « technique ».
- Une origine écologique, qui est un argument d'ordre scientifique ayant conduit à l'actualité de théories mathématiques telles que la théorie des catastrophes et les raisonnements en « effet système ». La nature devient alors un objet d'étude spécifique compte tenu de méthodes scientifiques qui lui sont propres. Il en va ainsi de l'« hypothèse Gaïa » de J. Lovelock¹³ qui considère la terre comme un ensemble vivant autorégulé.

¹² H. Jonas, *Le principe responsabilité*, Cerf, Paris, 1993

¹³ J. Lovelock, *A New Look at Life on Earth*, Cambridge University Press, 1979

- Une origine politique qui se manifeste par l'élection de représentants de partis « verts » dans différents Parlements ou par l'intégration d'arguments « verts » par les partis « traditionnels ».

Il n'y a pas de référence en sciences des organisations avant 2000, lorsque la notion apparaît dans les discours et les pratiques managériales, le plus souvent sous la dénomination de développement durable. Cette perspective apparaît donc de façon déliée des précédentes et avec un décalage de trois décennies et fait passer la notion d'un plan macro-économique et politique au plan organisationnel sans que, dans ce passage, il soit fait mention de la modification de son dimensionnement, c'est-à-dire celui de la réduction de la question à une réceptivité des attentes environnementales par les directions d'entreprise, lui conservant ainsi toute sa dimension utopique. C'est à ce titre que le développement durable devient enjeu de veille au regard de son potentiel d'influence sur la formulation de la stratégie aussi bien en termes d'opportunités que de menaces. On retrouve la matérialisation de ceci avec le battage médiatique consacré au développement durable comme support au développement et à la commercialisation de nouveaux produits et services et donc comme nouvelle source de rentabilité. C'est sans doute aussi cela qui permet de justifier l'engouement subit des directions des entreprises les plus grandes pour le développement durable, en particulier celles dont l'activité dépend de perspectives environnementales en termes d'activité (Véolia avec la collecte des ordures ménagères et la distribution d'eau, par exemple) et celles dont l'activité est en lien direct avec des risques environnementaux (l'industrie chimique, par exemple). On peut ainsi comprendre l'intervention de ces directions dans le contenu qu'elles apportent à la notion de développement durable, contribuant d'autant plus à son flou et à son ambiguïté (premier argument du flou).

Le développement durable, sous ses différentes facettes, concerne donc aujourd'hui aussi bien l'entreprise que l'Etat, une industrie donnée, les consommateurs et les citoyens. Cette extensivité est un second argument du flou de la notion. La notion naît aussi d'une sédimentation de courants variés : courants de pensée laïcs et religieux, consumérisme, mouvements de défense des droits civiques et des droits de l'homme, écologie, fonds de placement, organisations internationales, directions des entreprises multinationales, Etats et collectivités publiques, etc, ingrédient idéaux d'une utopie considérée comme un ciment commun. Il faut donc souligner l'aspect faussement consensuel de la notion, aspect inhérent à son statut d'« objet frontière » (un objet commun à différents domaines et dont la signification comporte à la fois un aspect commun et des différences suivant chaque domaine) – troisième argument venant contribuer au flou de la notion. La notion de développement durable ouvre l'idée d'un

consensus sur ses corrélats : solidarité, responsabilité, équité, etc. Elle prend donc une dimension éthique valant dimension politique compte tenu de l'idéologie collaborationniste dont l'idée de consensus est porteuse (quatrième argument). Elle contribue d'autant à la con-fusion de l'éthique et du politique, con-fusion qui est aussi un autre aspect de ce qui peut être qualifié d'« évidence éthique », évidence touchant tout autant les références philosophiques (avec le développement durable ici) que les éthiques appliquées (l'éthique des affaires, les politiques de la ville, par exemple) (cinquième argument). Les attributs de la notions sont ainsi considérés comme devant entrer en produit de composition (et non d'opposition) avec les éléments des notions avec lesquelles on croise celle de « développement durable » : c'est le cas, par exemple, de son croisement avec la notion de « territoire ». C'est également un référentiel et un objectif (sixième argument)

Tout ceci a été à l'origine, autour de la notion de développement durable, de l'apparition d'une demande et d'une offre aussi bien politique, sociale qu'économique. Il faut en souligner la dynamique émotionnelle et l'ambiguïté du rapport entre la notion et la question de la technique. Tous ces aspects viennent constituer les ingrédients de sa dimension utopique. Et pourtant, la notion de développement durable ne peut se fonder comme une critique de la technique puisqu'elle en est issue – sixième argument venant fonder l'idée de « flou ».

Avant de traiter des dimensions de l'ambiguïté de la notion, on rappellera que l'ambiguïté est ce qui marque les logiques de l'interprétation. L'ambiguïté apparaît là où le sens est incertain. La référence à l'ambiguïté contient également l'idée de « laisser un doute ».

La notion de développement durable est en effet représentative d'un champ de tensions dont les références principales sont la logique des parties prenantes, le principe « responsabilité » et les attendus des théories de la décroissance. Ce sont les références aux « parties prenantes » et aux « pratiques responsables » qui sont le plus relayées, les théories de la décroissance l'étant le moins même si, malgré leur aspect radicalement critique, elles se trouvent finalement être le plus en phase avec la notion de développement durable. Leur mot d'ordre en est l'internalisation des déséconomies externes et la remise en cause de la croissance consumériste comme facteur de développement dans les démocraties elles aussi qualifiées de consuméristes¹⁴. Les attendus peuvent être résumés de la façon suivante : la décroissance, l'anti-

¹⁴ S. Latouche, « Ecofascisme ou écodémocratie », *Le Monde Diplomatique*, novembre 2005
Yvon PESQUEUX

productivisme, la requalification du développement, en particulier dans les termes du développement durable, les huit « r » constitutifs des objectifs interdépendants de la décroissance (réévaluation, re-conceptualisation, restructuration, re-localisation, redistribution, réduction, réutilisation et recyclage), contre-utopie de l'utopie managériale en quelque sorte, mais quand même utopie ! Il s'agit d'éviter que les processus économiques induisent une consommation accrue de ressources naturelles alors même que le bien, en lui-même, est économe (cf. la micro-informatique et la consommation accrue de papier du fait de l'augmentation astronomique du nombre de tirages sur papier). Cet effet est qualifié d'« effet rebond ». S. Latouche pense que si un capitalisme éco-compatible est concevable théoriquement, il est à ce jour irréalisable en pratique dans la mesure où il implique une forte régulation de l'empreinte écologique de l'activité économique.

La notion de « développement durable » se réfère aussi à un « entre deux ». Sur le plan institutionnel, il se réfère à une économie sociale et solidaire qui se situerait entre l'Etat et le marché. Sur le plan méthodologique, il se réfère à deux heuristiques, celle de la peur mais aussi celle de l'espérance¹⁵.

Le développement durable peut également être considéré comme un slogan (d'ordre idéologique donc) ou comme eschatologie (théorie de la fin du monde). Cette eschatologie technico-scientifique prendrait alors le relais de celle de la bombe atomique en mettant plus l'accent sur la finitude que la précédente, qui mettait l'accent sur la destruction. Rappelons qu'une eschatologie est également représentative des peurs que se construisent les sociétés. Il en allait ainsi des Indiens mayas qui sacrifiaient des humains de peur que le soleil ne se lève plus. Quelle est donc la peur sous-jacente à la référence au développement durable ? Ne serait-ce pas l'impossibilité de pouvoir penser en dehors du cadre de l'activité économique ? Le développement durable serait alors le nouvel objet privilégié des utopies noires (rappelons que *1984* est l'archétype de l'utopie noire) dans une perspective où il s'agirait d'un régime qui appréhenderait la société comme une totalité et lui proposerait un destin, ou du moins un avenir comme étant un simple futur de survie.

On pourrait aussi qualifier la notion de développement durable d'archétype des notions « onusiennes », vides de sens, mais auquel les agents sont venus peu à peu apporter un

¹⁵ J.-L. Le Moigne, « L'expérience de la responsabilité appelle l'éthique, qui appelle l'épistémologie, qui appelle la pragmatique... », in J.-J. Rosé (Ed.), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, De Boeck, Bruxelles, 2006, pp. 375-388
Yvon PESQUEUX

contenu à la fois commun et divergent suivant les positions et opinions de ceux qui s'y réfèrent.

La dimension rhétorique de l'ambiguïté¹⁶ de la notion proviendrait du tressage établi entre le discours de l'objectivité scientifique, l'ethos de la responsabilité et le pathos de l'honnêteté sur la base du protocole suivant : identification et neutralisation de tous les risques environnementaux concevables, approche « objective » de chacun d'entre eux (permettant de considérer certains d'entre eux comme étant négligeables) et formulation d'une rhétorique du non risque. Ce processus repose sur le paradoxe que la reconnaissance des risques conduit à la construction de la rhétorique du non-risque. Mais toujours sur le plan rhétorique, il est également important de souligner que le type du discours instaure le type de risque de premier rang et que donc, pour une même situation, selon que les référents sont économiques ou environnementaux par exemple, les risques ne seront pas les mêmes (celui de la rentabilité et celui de la préservation de la planète, par exemple). Et la rhétorique du risque environnemental, comme toute rhétorique, est justement celle qui permet de fonder une disjonction des référents du discours sachant que les référents ne s'expriment pas de la même manière : les intérêts économiques et les partenaires sociaux ont en quelque sorte la possibilité de s'exprimer directement alors qu'en matière environnementale, on a tendance à « faire parler » la nature (et le plus souvent sur le registre de l'émotion).

Avec le développement durable, il s'agit d'un des éléments de l'institutionnalisation de l'entreprise dans le sens d'une re-connexion de l'entreprise avec la société tout comme avec l'Homme et la nature sur la base de la trilogie « préoccupations sociales – économies d'énergie et de matières premières ». L'ambiguïté naît du fait que le jugement d'efficience reste fondé sur la performance économique.

A ce titre, la notion de développement durable *in concreto* est souvent une métaphore de l'innovation sur la base d'histoires singulières¹⁷ et sympathiques.

La notion de développement durable vient poser, mais avec finalement peu de débats, la question d'un consensus apparent sur ses corrélats : solidarité, responsabilité, équité, etc. Elle tend à fonder une acception protéiforme de la responsabilité de l'entreprise, en particulier les plus grandes : responsabilité économique (évaluation de l'apport de

¹⁶ H. Corvellec, « The No-risk Rhetoric of Environmental Impact Assessment (EIA) for Off-shore Wind-farms in Sweden », 7th EURAM Conference, Paris, 16-19 May 2007

¹⁷ S. Darnil & M. Le Roux, *Innovateurs pour la planète – 80 Hommes pour changer le monde*, J.-C. Lattes, Paris, 2005

l'entreprise au développement par allocation de ressources, d'impôts, de transferts de technologie, d'emploi local, etc.), responsabilité sociale vis à vis des salariés (normes sociales, droits de l'homme, droit du travail, protection sociale), responsabilité sociétale (vis à vis de l'environnement et de la société), responsabilité politique (rôle des entreprises dans la politique locale, gouvernance des filiales, lutte contre la corruption, etc.), responsabilité extraordinaire (en cas de catastrophe naturelle, de conflit, de situation d'urgence venant remettre en cause le respect des droits de l'homme) et responsabilité charitable (donations aux populations locales). Elle conduit également à un discours le plus souvent optimiste qui contraste avec l'eschatologie dont elle est porteuse.

La contestation la plus radicale est en fait réalisée, non pas de façon directe, c'est-à-dire sur ses catégories même, mais sur l'absence d'effets globaux probants, en particulier en matière de lutte contre le réchauffement de la planète.

La dimension nettement politique que tend à prendre aujourd'hui la notion possède des conséquences importantes sur son usage. C'est ce qui se matérialise au travers de la remise en cause des initiatives volontaires (celles des dirigeants des entreprises multinationales) en faveur de normes internationales dont la dimension politique et coercitive est de plus en plus importante dans la mesure où elles bénéficient de la légitimité politique des organismes qui les construisent (ONU, Union Européenne, par exemple) et le relais des Etats.

Le développement durable adressé à l'organisation tend alors à prendre la dimension d'un problème managérial (*management issue*) dont la récurrence risque d'être largement pérenne du fait de sa dimension politique plus large, le réchauffement de la planète du fait de l'activité économique ayant été acté depuis la fin de l'année 2006 par le Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC).

Mais avec le développement durable, c'est bien aussi la question du mode de vie qui est en question. C'est bien du passage d'une représentation de la nature comme moyen à celle de la philosophie politique et morale du *care*¹⁸ dont il est question et donc du « souci des Autres ».

¹⁸ C. Gilligan, *une voix différente*, Flammarion, collection « champ essais », Paris, 2008 (*In a Different Voice : Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, 1982)
Yvon PESQUEUX

Conclusion : l'innovation et le durable comme modèle organisationnel utopique¹⁹ ?

Considérer l'innovation et le durable comme étant structurants d'un modèle organisationnel, c'est leur trouver une place dans les facteurs de modélisation dans le jeu des contingences organisationnelles.

Au regard de la dualité « modèle mécanique – modèle organique »²⁰, dualité constitutive d'une approche fonctionnaliste de l'organisation, l'innovation et le durable comme structurants d'un modèle organisationnel se trouveraient plutôt du côté des structures organiques. D'un point de vue substantialiste de l'organisation, l'innovation et le durable se retrouveraient tout aussi bien dans un modèle ingénierique (sous forte contingence technologique alors) que dans un modèle financier (sous contingence managériale alors)²¹. D'un point de vue essentialiste, l'innovation et le durable seraient structurants d'un modèle organisationnel au titre d'un *Zeitgeist* dont ils seraient les éléments constitutifs.

Avec la référence au projet dont ils sont porteurs, l'innovation et le durable se trouvent être structurants d'un modèle organisationnel. C'est à ce titre que prolifèrent les *success stories* en liaison avec le durable : des produits et services « verts » développés et commercialisés de manière rationnelle. 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 inhérent à la référence au durable), des intuitions, des relations d'essence collaborative compte tenu de l'attitude bienveillante de la direction générale. Et c'est donc là qu'intervient le durable comme motif majeur. Les deux aspects font système, donnant l'impression de finir par emporter le reste dans leur dynamique. C'est aussi en cela que l'innovation et le durable se trouvent être fondateurs d'une version organisationnelle et non plus seulement financière de la performance.

¹⁹ Y. Pesqueux, *Organisation : modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002

²⁰ T. Burns & G. M. Stalker, *The management of Innovation*, Social Science paperback, Londres, 1961, pp. 96-125 structures mécanistes bureaucratiques – structures organiques

²¹ Y. Pesqueux, *Organisation : modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002