



HAL
open science

UNE ANALYSE MOSCOVICIENNE DES PROCESSUS D'INNOVATION ET DE CHANGEMENT : APPORTS & ILLUSTRATIONS

Florence Allard-Poesi, Olivier Meier

► **To cite this version:**

Florence Allard-Poesi, Olivier Meier. UNE ANALYSE MOSCOVICIENNE DES PROCESSUS D'INNOVATION ET DE CHANGEMENT : APPORTS & ILLUSTRATIONS . Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2000, 36, pp.48-68. hal-01494545

HAL Id: hal-01494545

<https://hal.science/hal-01494545>

Submitted on 23 Mar 2017

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.

**UNE ANALYSE MOSCOVICIENNE
DES PROCESSUS D'INNOVATION ET DE CHANGEMENT :
APPORTS & ILLUSTRATIONS**

Florence Allard-Poesi

Institut de Recherche en Gestion
Université de Paris Val-de Marne
Immeuble La Pyramide
80 avenue du Général de Gaulle
94 000 Créteil
tel : 01 45 17 66 10 / fax : 01 45 17 66 03
e-mail : allard-poesi@univ-paris12.fr

Olivier Meier

Institut de Recherche en Gestion
Université de Paris Val-de Marne
Immeuble La Pyramide
80 avenue du Général de Gaulle
94 000 Créteil
e-mail : deverconsultants@wanadoo.fr

Revue de gestion des Ressources Humaines, 2000, n°36, pp. 48-68.

UNE ANALYSE MOSCOVICIENNE DES PROCESSUS D'INNOVATION ET DE CHANGEMENT : APPORTS & ILLUSTRATIONS

RESUME

Les recherches récentes sur le changement et l'innovation dans les organisations portent une attention particulière aux dimensions cognitives impliquées dans ces processus. Le rôle des visions individuelles des managers et des représentations collectives ou organisationnelles dans les décisions et actions stratégiques entreprises font ainsi l'objet de nombreuses recherches.

Le processus d'émergence de ces nouvelles pratiques et représentations et les dynamiques interindividuelles à l'oeuvre dans ces processus ont été cependant peu étudiés. Comment émergent de nouvelles représentations et pratiques dans les groupes sociaux et notamment les organisations ? Quelles dynamiques interindividuelles permettent d'expliquer ces phénomènes de changement et d'innovation ?

Les travaux de Moscovici et ses collègues en psychologie sociale sur les dynamiques intra et inter-groupes apportent un éclairage original sur ces questions. En prenant en compte les normes et valeurs défendues par les parties prenantes dans les groupes ainsi que leur mode de relation, ces recherches nous permettent d'envisager différentes formes et processus d'émergence de nouvelles représentations et pratiques, et d'enrichir considérablement notre compréhension des phénomènes d'innovation et de changement dans les organisations.

Cet article se propose d'illustrer au travers de deux études de cas menées dans des contextes très différents, les apports de cette perspective moscovicienne à la compréhension des phénomènes d'émergence de nouvelles pratiques et représentations dans les organisations.

UNE ANALYSE MOSCOVICIENNE DES PROCESSUS D'INNOVATION ET DE CHANGEMENT : APPORTS & ILLUSTRATIONS

INTRODUCTION

Les recherches sur les organisations portent depuis longtemps une attention particulière aux phénomènes de changement et d'innovation. Récemment, nombre de ces travaux s'inscrivent dans une perspective cognitive de ces dynamiques : Comment les managers interprètent-ils leur environnement et ses évolutions (cf. Barr 1998 ; Isabella 1990) ? Quelles sont les conséquences de ces représentations sur les décisions et actions stratégiques entreprises (cf. Barr 1998 ; Huff 1990), sur le changement dans les organisations (cf. Gioia *et alii* 1994 ; Schwenk 1989 ; Poole *et alii* 1989 ; Bartunek 1984), et leur performance (Thomas *et alii* 1993 ; Bourgeois 1980) ?

Si les chercheurs s'accordent pour reconnaître le rôle clé des visions individuelles des managers et éventuellement des représentations collectives¹ ou organisationnelles sur le changement et l'innovation dans les organisations, le processus d'émergence de ces nouvelles représentations et pratiques a été encore peu étudié. A cela, sans doute plusieurs raisons :

- d'un point de vue méthodologique, l'étude du processus d'émergence de nouvelles représentations et pratiques nécessite des recherches longitudinales, sur le long terme et in situ (pour en particulier pouvoir rendre compte des dynamiques interindividuelles à l'origine de ces nouvelles pratiques et représentations). Nombre des études menées sur ces phénomènes s'appuient cependant essentiellement sur l'analyse rétrospective de documents (cf. Huff 1990 ; Barr 1998 ; Ehlinger 1996), ou sur l'évolution des discours de managers au cours du temps (cf. Isabella 1990). En contrepartie, le rôle des dynamiques interactionnelles à l'oeuvre dans les groupes et les organisations a été largement occulté dans les études sur le processus et l'émergence de nouvelles pratiques et représentations.
- Plus fondamentalement, les recherches s'appuyant sur une perspective cognitive des phénomènes d'innovation et de changement s'inscrivent encore très largement dans une vision relativement restreinte des phénomènes d'influence. Envisagés essentiellement comme des

¹ Les auteurs anglo-saxons parlent souvent de schéma, structure ou organisation cognitive pour désigner ces visions détenues par un individu alors que les psychologues francophones préfèrent utiliser la notion de représentation (voir, pour plus de détails, Codol 1989). De manière similaire, les auteurs anglo-saxons utilisent les notions de schéma ou schème cognitif collectif, de système d'idées partagées, de schéma interprétatif, de système cognitif, ou encore de carte cognitive collective, pour désigner les représentations développées au niveau d'un groupe ou d'une organisation, alors que les psychologues sociaux francophones préfèrent parler de représentations sociales. Ces différentes notions ne renvoient pas toujours aux mêmes conceptions des phénomènes socio-cognitifs (voir, pour plus de détails, Allard-Poesi 1998). Cependant, par souci de simplicité et de clarté pour le lecteur, nous utilisons dans cet article les notions de représentations individuelles et collectives pour désigner les représentations développées respectivement par un individu et par un groupe social.

dynamiques de conformisation comportementale ou cognitive des individus vers le groupe ou l'organisation dont ils font partie (cf. Gioia et Poole 1984 ; Pfeffer et Salancik 1978; Bettenhausen et Murningham 1985 ; Schein 1984), les interactions et les phénomènes d'influence sont rarement considérés comme étant à l'origine d'innovation et de changement. L'influence sociale conduisant essentiellement à la conformité des membres de l'organisation aux représentations et pratiques dominantes, c'est avant tout l'individu (le leader, le chef d'entreprise ou ses proches collaborateurs), qui peut être à l'origine d'un changement ou d'une innovation (cf. Gioia *et alii* 1994 ; Isabella 1990 ; Poole *et alii* 1989). Si de tels phénomènes ne peuvent être négligés, sans doute ont-ils été largement surestimés dans les recherches sur les organisations. Celles-ci étant avant tout des groupes d'individus travaillant ensemble, on peut raisonnablement penser que ces collectifs et les interactions en leur sein sont aussi souvent à l'origine de nouvelles représentations et pratiques. Encore faut-il que nos cadres théoriques nous permettent d'envisager ces capacités d'émergence des collectivités.

Comment émergent de nouvelles représentations et pratiques dans les groupes sociaux et notamment les organisations ? Quelles sont les formes de ces nouvelles représentations et pratiques ? Et quel est le rôle des contextes normatifs et relationnels dans lesquels ces groupes sociaux interagissent dans ces phénomènes d'innovation et de changement ?

Les travaux de Moscovici et ses collègues en psychologie sociale sur les dynamiques intra et inter-groupes apportent un éclairage original sur ces questions. En prenant en compte les normes et valeurs défendues par les parties prenantes dans les groupes ainsi que leur mode de relation, ces recherches nous permettent d'envisager différentes formes et processus d'émergence de nouvelles représentations et pratiques, enrichissant par là considérablement notre compréhension des phénomènes d'innovation et de changement dans les organisations.

Cet article se propose ainsi d'illustrer au travers de deux études de cas menées dans des contextes très différents, les apports de cette perspective moscovicienne à la compréhension des phénomènes d'émergence de nouvelles pratiques et représentations dans les organisations : La première étude -cas "Sécurité"- porte sur l'émergence de nouvelles représentations dans un petit groupe ayant pour tâche de proposer des solutions nouvelles pour améliorer la sécurité au poste de travail sur un site de production d'une entreprise de l'industrie du papier. La seconde -cas "Aérofor"- relate l'émergence de pratiques commerciales et organisationnelles nouvelles et communes à deux entreprises dans le cadre d'un processus de fusion-acquisition.

Après avoir présenté les grandes lignes de la perspective moscovicienne de l'innovation et du changement dans les groupes sociaux, nous décrivons les contextes, conditions initiales et résultats des cas étudiés. Nous comparons ensuite plus directement ces résultats afin d'en proposer une interprétation à la lumière de la perspective moscovicienne.

1 - L'INNOVATION ET LE CHANGEMENT DES REPRESENTATIONS ET PRATIQUES DANS LES GROUPES SOCIAUX : LA PERSPECTIVE MOSCOVICIENNE

1. 1 - Une nouvelle vision de l'influence sociale

1. 1. 1. De l'influence sociale comme mécanisme de conformisation ...

Les phénomènes d'innovation et d'émergence ont longtemps été négligés dans les études sur les dynamiques d'influence, de normes et de consensus dans les groupes sociaux. Les psychologues sociaux considéraient en effet -et considèrent encore parfois- l'influence sociale comme un mécanisme de conformisation. On entend par conformisation "la modification par un individu de son comportement ou de son attitude afin de le mettre mieux en harmonie avec le comportement ou l'attitude du groupe dont il fait partie" (Levine et Pavelchak 1984 : 26). Parce qu'ils comparent leurs croyances avec celles des autres en vue d'obtenir une perception exacte de la réalité (hypothèse de la théorie de la comparaison sociale, Festinger 1954), ou parce qu'ils souhaitent obtenir des récompenses ou éviter les sanctions du groupe (hypothèse de la théorie de l'influence normative, Deutsch et Gerard 1955), les individus ont tendance à se conformer. Dans cette perspective, les normes, attitudes et pratiques en vigueur dans un groupe sont analysées comme étant le fait d'une majorité initiale. Les majorités sont en effet supposées disposer de meilleures informations et plus à même de dispenser des récompenses ou des sanctions. On les considère donc tout naturellement comme source d'influence par excellence.

Selon Moscovici et ses collègues, cette équivalence entre influence sociale et conformité relève d'une conception réductrice de l'interaction sociale (Moscovici et Faucheux 1972 ; Moscovici 1996) : la majorité est émetteur d'influence et la minorité récepteur, la majorité est le groupe et la minorité, les déviants. Une telle conception suppose que l'influence sociale est fonction de la dépendance : On ne peut influencer quelqu'un que s'il dépend de nous, soit parce qu'il reçoit des informations lui permettant de réduire l'incertitude qu'il ressent (théorie de la comparaison sociale), soit parce qu'il attend des récompenses ou souhaite éviter les sanctions du groupe (théorie de l'influence normative). Ne sont donc pas considérés les cas où une minorité disposerait d'une contre-norme et chercherait activement à la faire prévaloir au sein du groupe, constituant par là une source potentielle d'influence. Plus largement, cette vision de l'influence s'inscrit dans une perspective où l'interaction permet la stabilité des pratiques et des normes, et donc le contrôle social, contrôle censé assurer la pérennité du groupe (Moscovici et Faucheux 1972).

1. 1. 2 ... A l'influence sociale comme vecteur de changement et d'innovation

A la vision unilatérale de l'influence sociale qui prévalait jusqu'ici, Moscovici propose de substituer une vision dynamique et symétrique : tout membre d'un groupe, quelle que soit sa position, est à la fois source et récepteur potentiel d'influence sociale, et celle-ci peut conduire à l'innovation et au changement. Une minorité ou un individu qui s'efforce d'introduire ou de créer des modes de pensées ou comportements nouveaux, ou de modifier des visions préexistantes, peut influencer les autres membres, et ainsi conduire à l'innovation et au changement des pratiques et des normes en vigueur dans un groupe. En effet, la détention d'une contre-réponse par la minorité fera d'elle un partenaire actif dans les rapports sociaux (Doms et Moscovici 1984 : 57). Elle va alors créer un conflit socio-cognitif dans le groupe du fait de la présence de points de vue divergents par rapport au même objet social. Ce conflit peut certes conduire à la rupture, mais, dans la plupart des cas, les individus se sentiront obligés d'éliminer les divergences et de faire des concessions, donnant à l'influence sociale les traits majeurs d'une négociation. Dans cette perspective, chaque type d'influence correspond à une forme de conflit socio-cognitif et un mode particulier de résolution de celui-ci, mécanismes pouvant engendrer la conformité, mais aussi d'autres formes de consensus (Doms et Moscovici 1984 ; Moscovici et Faucheux 1972 ; Doise et Moscovici 1992).

Dès lors, de quoi dépend l'issue de l'influence sociale ? Pour quel résultat ? Si l'influence sociale est un processus de négociation, elle ne peut plus être expliquée en termes de relations de dépendance entre une minorité et une majorité, cette dernière disposant d'une compétence, d'un statut, ou d'une expertise qui lui permettrait de faire prévaloir son point de vue. Pour Moscovici et ses collègues, c'est le *style comportemental* des parties, et leur détention ou absence de normes à proposer, qui seraient déterminants pour l'issue de l'influence sociale.

1. 1. 3. La consistance comportementale et la détention d'une contre-norme comme variables clés de l'influence sociale.

Face à l'environnement ou dans toute situation d'interaction sociale, les individus s'engagent en effet dans un processus de déduction qui leur permet de dégager de la masse des événements et des informations variables, des propriétés et des fondements invariants. Lorsqu'ils font face à un point de vue contradictoire notamment, ils vont chercher à en déduire les causes sous-jacentes, afin de résoudre le conflit socio-cognitif² créé par cette divergence. Dans ce processus, le style comportemental adopté par les participants pour communiquer leur point de vue fournit aux individus au cours de leurs interactions des informations

² Ce type de conflit créé par la présence de points de vue divergents sur le même objet social doit être distingué du conflit que peut ressentir un individu face à une inconsistance entre ses propres croyances, attitudes ou conduites. Dans ce cas, le conflit est intra-cognitif, et on parle de dissonance cognitive (Festinger 1957).

instrumentales (sur l'objet à juger) et symboliques (sur la personne affichant le style). En particulier, la *consistance*, forme de comportement comme la répétition persistante d'une affirmation, l'évitement de déclarations contradictoires, et l'élaboration de preuves logiques, est un signe de certitude et d'engagement dans un choix cohérent -une norme (Moscovici 1996 ; Moscovici *et alii* 1969). Et ce signe d'engagement joue un rôle décisif dans l'acquisition et l'organisation de l'information à propos du milieu matériel et social (Doms et Moscovici 1984 : 64). Plus précisément, selon la théorie de l'attribution (Kelley 1957), on aura tendance à attribuer les causes du contenu de l'information émise au cours d'une interaction à l'objet si cette information dénote d'une forte particularité (l'individu ne réagit pas de la même façon à tous les objets de la catégorie), d'une forte consistance interne -intra-individuelle- (l'individu a la même réaction face à l'objet quels que soient le temps³ et la situation), et d'une forte consistance interindividuelle⁴ (un autre sujet au moins réagit de façon similaire face à l'objet). Au contraire, si la consistance interindividuelle autour de ce qui est dit est faible, que cette information ne dénote pas d'une forte particularité et que le sujet est consistant au plan intra-individuel, on attribuera les causes de ce qu'il dit à ses caractéristiques personnelles, et son influence sur les réponses des autres sujets sera limitée⁵. Dans ce processus, la consistance interne du discours (cohérence de ce qui est dit) et la consistance interindividuelle (le consensus) sont donc deux éléments complémentaires : Ils permettent de réduire la variabilité des informations reçues, de dégager des propriétés stables de l'environnement, et *in fine* de résoudre le conflit créé par la présence de points de vue divergents sur le même objet à juger (Moscovici et Faucheux 1972 : 161).

Dans cette perspective, une minorité peut donc exercer une influence sur une majorité, à condition de disposer d'une contre-norme et de s'efforcer activement de la faire connaître par un comportement consistant au plan intraindividuel et, si elle est composée de plusieurs individus, au plan interindividuel (Moscovici 1996). On aura alors affaire à un sous-groupe *nomique*, c'est-à-dire qui, contrairement à un sous-groupe *anémique*, s'oppose à la norme dominante en adoptant et proclamant une norme de rechange, (Doms et Moscovici 1984 : 57). En raison de cette contre-norme, la minorité aura un comportement consistant susceptible d'influencer les autres membres (Doms et Moscovici 1984 ; Moscovici 1996). De nombreuses expériences⁶ ont ainsi montré que c'est la consistance dont font preuve les parties les unes par rapport aux autres, et plus largement les formes prises par la négociation pour la résolution des conflits socio-cognitifs, qui est la source déterminante de l'influence sociale.

³ On parle aussi de *consistance diachronique* pour désigner la répétition systématique d'une position à travers le temps (Moscovici 1996).

⁴ On parle aussi dans ce cas de *consistance synchronique* pour désigner ce caractère unanime de la réponse de la source d'influence (Moscovici 1996).

⁵ Les cas décrits ici sont des situations "pures". Pour plus de détails sur l'ampleur des effets de la consistance (en fonction des formes qu'elle prend et du style de comportement de la majorité notamment), on se reportera à Doms et Moscovici (1984).

⁶ voir Moscovici et Faucheux (1972) ; Moscovici, Lage et Naffrechoux (1969) ; Moscovici et Lage (1976), dans le champ des stimulus physiques ; Mugny et Papastamou (1979), dans le champ des opinions et attitudes.

Dès lors, dans quel cas un groupe social est-il susceptible de créer et d'adopter de nouvelles pratiques et croyances ? La perspective moscovicienne de l'influence sociale suggère que pour comprendre les dynamiques d'innovation et de changement, il convient d'analyser le type de conflit créé par la présence éventuelle de points de vue divergents et son mode de résolution par les parties au cours de leurs interactions.

1. 2 - L'innovation et le changement des représentations et pratiques comme fonction du type de conflit créé et de son mode de résolution

Dans le processus de résolution du conflit créé par la présence de points de vue potentiellement divergents, il faut ainsi considérer la consistance interne et interindividuelle dont font preuve les parties en présence relativement les unes par rapport aux autres. Cette consistance dépendant en particulier de la détention de normes ou contre-normes, il convient d'en tenir compte pour comprendre l'issue de l'influence sociale et le développement de nouvelles pratiques et représentations dans un groupe social.

1. 2. 1. La détention de normes par les parties en présence et leurs implications sur le développement de nouvelles représentations ou pratiques

Cas d'une majorité nomique et d'une minorité anomique : conformité

Lorsqu'une minorité n'a pas de contre-norme ou les moyens pour faire prévaloir son point de vue, elle ne disposera pas de modèle stable de comportement, et apparaîtra donc inconsistante au plan interne. Le conflit créé par l'opposition de la minorité sera alors résolu en attribuant sa différence à ses caractéristiques personnelles, les membres de la majorité n'auront pas de raison de changer d'avis. La minorité sera soit rejetée par le groupe, soit contrainte de se soumettre au point de vue majoritaire. On verra alors un phénomène de *conformité* prendre place : l'individu va modifier son comportement ou attitude afin de le mettre en harmonie avec le comportement ou l'attitude du groupe dont il fait partie, quelles que soient leurs divergences initiales (Moscovici et Faucheux 1972 : 166). Les représentations et pratiques en vigueur dans le groupe social vont donc perdurer.

Cependant, si la consistance de la majorité se réduit, par la défection d'un de ces membres en particulier, la minorité se sentira moins obligée d'accepter les positions du groupe et l'on pourra alors voir se mettre en place d'autres processus d'influence.

Cas du groupe anomique : normalisation et compromis

Si personne dans un groupe ne dispose d'un point de vue ou d'une position spécifique à défendre sur le problème posé ou ne se sent légitime pour y adhérer de façon rigide, il n'y a ni minorité, ni majorité, ni déviation réelle ou potentielle. On a "affaire [de] (à une) pluralité de

normes, de jugements et de réponses qui sont toutes considérées comme équivalentes" (Moscovici 1996 : 184). Personne ne se sentant justifié pour adhérer de façon rigide à une opinion, on évite les positions extrêmes et on adopte des vues approximant celles des autres. Une négociation tacite prend ainsi place et les réponses sont coordonnées afin d'éviter le conflit. Elles convergent alors vers une valeur moyenne qui satisfait l'ensemble des membres du groupe. L'absence de normes ou positions particulières à défendre chez les membres implique ainsi un processus de *normalisation*, processus par lequel "chacun exerce sur l'autre une pression durant les interactions avec pour but d'aboutir à un accord acceptable par tous" (Moscovici et Faucheux 1972 : 171). Le consensus final se cristallisera autour du plus petit dénominateur commun des membres dans une position de compromis (Moscovici et Faucheux 1972; Doise et Moscovici 1992). Un tel processus n'est cependant susceptible de se produire que si personne dans le groupe ne défend une position spécifique. Si un des membres ou une partie du groupe dispose d'un point de vue à défendre, il refusera en effet de suivre la pente naturelle du compromis vers lequel tend le groupe.

Cas d'une majorité anomique et d'une minorité nomique : innovation

La majorité anomique du groupe fait alors face à une minorité nomique qui, si elle bloque la convergence des réponses vers une valeur moyenne, propose aussi une autre solution. Si cette position est défendue par un comportement consistant, elle est susceptible de rallier les membres de la majorité qui n'ont aucun point de vue spécifique à lui opposer. Une minorité nomique et consistante dans un groupe majoritairement anomique empêche donc les autres membres d'éviter tout conflit et de s'accorder sur une position de compromis (et donc de se doter d'une norme propre), en même temps qu'elle constitue un pôle d'attraction pour les autres membres du groupe (Moscovici 1996). Alors qu'initialement le groupe ne possédait pas de normes ou d'approches bien définies sur le problème à résoudre, la minorité introduit de nouvelles attitudes et/ou pratiques. Contrairement aux configurations précédemment évoquées, le groupe est donc susceptible, dans ce cas, d'innover.

Un tel processus nécessite cependant que la minorité soit consistante au plan intra-individuel, et au plan interindividuel dans le cas où elle est composée de plusieurs individus (ce qui implique qu'ils accordent implicitement leurs discours et comportements) et que la majorité soit initialement anomique. Dès que la majorité dispose d'une norme ou d'une approche spécifique autour de laquelle ses membres se sont implicitement accordés, la présence d'une minorité proposant une autre réponse est susceptible de conduire au conflit.

Cas d'une majorité nomique et d'une minorité nomique : changement dans la polarisation ou clivage

Dans le cadre de relations suffisamment libres, l'expression de plusieurs idées, opinions et jugements dans un groupe, crée en effet un conflit. Celui-ci devient social lorsque chaque alternative est discutée et défendue librement par différentes personnes au sein d'un groupe. Si

l'on tente de résoudre ces conflits, des tensions se font jour. Ces tensions se mesurent aux rapports entre les accords et désaccords entre les individus devant argumenter, négocier les informations, et évaluer les chances de modifier les points de vue des autres afin de les rapprocher d'une opinion commune. Une des façons les plus économiques de parvenir à un accord est alors d'accroître la base commune des argumentations (Doise et Moscovici 1992). Par le biais de partages, combinaisons d'éléments et controverses, les parties en présence peuvent trouver des germes de notions et significations qui serviront de base au consensus. Les échanges, influences mutuelles et débats peuvent révéler aux participants un certain nombre de dimensions communes, qui, devenues saillantes, conduiront les membres à réorganiser et clarifier leurs représentations du problème. La discussion a donc pour effet de construire et révéler des normes et des valeurs à partir desquelles minorité et majorité pourront élaborer une position nouvelle et commune (Doise et Moscovici 1992 : 243-248).

Ainsi, si les individus dans un groupe défendent des approches et points de vue spécifiques, les discussions sont susceptibles de donner lieu à "une réponse spécifique, produite en collaboration entre les membres du groupe". Cette réponse "sera proche des valeurs qu'ils partagent" et se traduira par une *polarisation* des attitudes des membres du groupe (Doise et Moscovici 1992 : 25). Il s'agit là d'un mouvement du groupe vers un des pôles préférés initialement, le consensus se cristallisant sur une position plus extrême que la moyenne des positions initiales individuelles. Contrairement au compromis, ce phénomène n'a pas pour fonction le maintien d'un statu quo (permettant aux membres d'un groupe de gérer leurs affaires sans pour autant rapprocher leurs opinions et croyances), mais suggère "une méthode pour changer les règles et les normes de la vie collective" (Doise et Moscovici 1992 : 30). Le groupe innove donc en modifiant les représentations et pratiques qui prévalaient initialement dans le groupe.

Encore faut-il, cependant, que minorité et majorité disposent "de germes de notions et significations" communes. En d'autres termes, si l'émergence d'un conflit entre minorité et majorité est nécessaire pour fournir l'énergie au changement, les positions défendues par les parties ne doivent pas reposer sur des valeurs fondamentalement incompatibles. Ici, c'est le caractère *orthodoxe* ou au contraire *hétérodoxe* des normes défendues par la minorité qui doit être pris en compte. Si la minorité défend une position hétérodoxe - c'est-à-dire qui va à l'encontre des normes défendues par la majorité du groupe ; contrairement à une position orthodoxe qui renchérit, de façon plus extrême, la norme dominante-, alors les membres du groupe ne parviendront pas à structurer le champ de façon commune, ce qui est susceptible d'engendrer un clivage, une bipolarisation du groupe (Paicheler 1978 ; 1979).

A un niveau très général, la perspective moscovicienne suggère ainsi d'envisager les normes, croyances ou pratiques émergentes dans un groupe comme résultant du type de conflit

impliqué par les positions relatives défendues par la majorité et la ou les minorités en présence (nomique, anomique, orthodoxe, hétérodoxe) et son mode de résolution par celles-ci (contrôle ou rejet dans la conformité, évitement dans la normalisation, blocage de cet évitement dans l'innovation minoritaire, création et négociation dans la polarisation). Le tableau ci-après synthétise ces éléments.

***Positions relatives défendues par les parties, mode de gestion du conflit
et résultat sur les normes et pratiques émergents dans un groupe***

		MAJORITE	
		NOMIQUE	ANOMIQUE
MINORITE	ANOMIQUE	Contrôle du conflit → Conformité à la majorité	(*) Evitement du conflit → Normalisation et consensus sur une position de compromis
	NOMIQUE - Orthodoxe - Hétérodoxe	Création d'un conflit → Changement dans la polarisation → Ou clivage du groupe	Blocage du compromis → Innovation par influence minoritaire

(*) Cette configuration n'a fondamentalement pas de sens : on est en fait dans le cas où il n'y a ni majorité ni minorité initiale, personne n'ayant de point de vue sur le problème à débattre.

Dans cette perspective, l'innovation et le changement des croyances, des normes ou pratiques dans un groupe social, sont donc susceptibles de se produire :

- Lorsque la majorité des membres ne dispose *a priori* d'aucune approche ou point de vue sur le problème et qu'un individu ou une minorité défend une position spécifique de façon consistante. Dans ce cas, la minorité empêche le groupe d'adopter une position de compromis et suggère une position susceptible de rallier les autres membres. Le groupe innove en adoptant une position initiée par la minorité, alors qu'initialement il ne disposait pas d'approche ou point de vue spécifique sur le problème.

- Lorsque minorité et majorité défendent des positions différentes sur le problème posé mais qu'ils partagent un certain nombre de valeurs ou normes à partir desquelles construire une position nouvelle commune. Dans ce cas, l'expression de ces différents points de vue va conduire au conflit. Par le biais d'échanges et débats, majorité et minorité sont susceptibles de découvrir les dimensions et valeurs qu'elles partagent et qui, devenues saillantes, serviront de base à l'élaboration d'une position nouvelle commune.

Ces processus d'innovation et de changement nécessite cependant que le mode relationnel qui prévaut entre les participants autorise l'expression des positions de chacun et, dans le cas de divergences de vue, permette l'émergence d'un conflit (Doise et Moscovici 1992). Sinon, même si les participants disposent d'un point de vue spécifique à défendre, ils auront tendance à s'autocensurer, empêchant la mise à jour des divergences potentielles, processus susceptible d'aboutir à une solution de compromis, voire de conformité. Par-delà le contexte des normes et valeurs dans lequel les participants s'expriment, *le mode relationnel* (ou de participation), et notamment le caractère plus ou moins formel de leurs relations, joue donc un rôle essentiel.

1. 3 - Permettre l'expression des points de vue et des conflits : le rôle du contexte et du mode relationnel

Un certain nombre d'expériences (rapportées dans Doise et Moscovici 1992 : 177-211; voir aussi Forgas 1977) montre ainsi que lorsqu'on induit un mode relationnel formel⁷, les individus ont tendance à adopter une position moyenne plutôt que de s'en écarter. Pour Doise et Moscovici (1992), la présence d'une hiérarchie, l'insistance sur les procédures ou encore l'agencement de l'espace, conduisent en fait à des modes de participation et des formes de consensus différenciés. Une participation *normalisée*, dans laquelle l'accès des membres à la discussion et au consensus est réglé par la hiérarchie et le formalisme, aura tendance à réduire l'expression des divergences et l'occurrence de conflits. Ces facteurs favoriseront une distanciation par rapport à l'objet de la discussion, au profit d'un accent porté sur les relations interpersonnelles, ce qui est susceptible de conduire à des processus de normalisation. A l'inverse, une participation *consensuelle*⁸, caractérisée par un statut égal des membres du groupe, une attitude positive des uns vis-à-vis des autres, une discussion libre et l'expression de chacun, induira une plus forte implication des interactants, autant de facteurs facilitant un débat sur le fond, et donc le changement et l'innovation du groupe.

En somme, pour comprendre les phénomènes d'innovation et de changement dans un groupe social, il nous faut prendre en compte le contexte (au sens large) dans lequel ses membres défendent leurs positions et interagissent. En particulier : *le contexte des normes et valeurs* dans lequel les participants interagissent, contexte qui structure le sens qui sera attribué aux positions défendues par les uns et les autres, et qui va permettre ou empêcher la constitution d'une position commune aux membres ; et *le contexte et les caractéristiques de leurs relations*, contexte qui permettra ou non l'expression des divergences potentielles entre les

⁷ par l'agencement de l'espace, par l'insistance sur les procédures dans la résolution d'une tâche, ou encore par l'introduction d'un supérieur hiérarchique ayant un rôle de leader autocratique ou démocratique, par exemple (voir Doise et Moscovici 1992).

⁸ On notera ici le caractère quelque peu ambiguë de la terminologie proposée par Doise et Moscovici (1992): "Consensuel" ne signifie pas ici que le groupe favorise à tout prix le consensus, mais qu'il encourage l'expression d'idées divergentes et la négociation en profondeur des points de désaccord susceptibles d'émerger.

participants et qui, seules, sont susceptibles de conduire à l'innovation et au changement dans un groupe.

Nous proposons d'illustrer les apports d'une telle perspective à la compréhension des phénomènes d'innovation et de changement des pratiques et représentations dans les organisations au travers de deux études cas menées dans des contextes différents.

2 - LES APPORTS DE LA PERSPECTIVE MOSCOVICIENNE : ILLUSTRATION AU TRAVERS DE DEUX ETUDES DE CAS

La première étude -cas "Sécurité"- porte sur l'émergence de nouvelles représentations dans un petit groupe ayant pour tâche de proposer des solutions nouvelles pour améliorer la sécurité au poste de travail sur un site de production d'une entreprise de l'industrie du papier. La seconde -cas "Aérofor"- relate l'émergence de pratiques commerciales et organisationnelles nouvelles et communes à deux entreprises dans le cadre d'un processus de fusion-acquisition.

Après avoir rapidement présenté les recherches desquelles ces études de cas sont tirées, nous décrivons leurs conditions initiales et les représentations et pratiques adoptées au final, et montrons en quoi ces pratiques et représentations sont le fait d'innovation et de changement. Dans un second temps, nous comparons plus directement ces deux cas, en particulier leurs conditions initiales et les principales dynamiques observées au cours des processus d'innovation, afin d'interpréter ces résultats à la lumière de la perspective moscovicienne⁹.

2. 1 - Le cas "Sécurité"

2. 1. 1. Contexte de la recherche

L'étude de ce cas s'inscrit dans une recherche ayant pour objet de comprendre en quoi consiste une représentation collective dans les groupes restreints et comment elle émerge à partir des représentations supposées différenciées de leurs membres¹⁰. Cette recherche s'est déroulée sur un des sites de production d'une grande entreprise française de l'industrie du papier de 1994 à 1995. 3 groupes de travail composés de 5 personnes chacun, de niveau hiérarchique équivalent (opérateurs, techniciens ou chefs d'équipes) et se réunissant sur des périodes de trois mois à un an ont été observés. Ces groupes de travail, créés à l'instigation de l'animateur sécurité du site sur la base du volontariat, avaient pour tâche de réfléchir sur les problèmes de

⁹ Dans un souci de synthèse, nous ne rapportons que les principales conclusions des analyses menées sur les conditions initiales, contexte, dynamiques et résultats sur les représentations et pratiques des cas étudiés. On se reportera à Allard-Poesi (1997) pour une présentation détaillée des résultats des analyses menées sur le cas Sécurité et Meier (1998) pour le cas Aérofor.

¹⁰ Pour plus de détails, on se reportera à Allard-Poesi (1997).

sécurité au poste de travail et de proposer des solutions afin d'éviter les mises en situation à risques des opérateurs. Ces études de cas ont reposé sur deux niveaux d'analyse : Des entretiens individuels de chacun des participants ont été menés avant et après les travaux de groupe afin de représenter leurs visions de la sécurité. La structure et le contenu de ces représentations, établies par le biais de la méthode de la cartographie cognitive (cf. Cossette et Audet 1992 ; Cossette 1994), ont été analysés afin d'évaluer la convergence relative des visions des membres de chaque groupe étudié au cours du temps. L'ensemble des réunions des groupes a été observé, enregistré, retranscrit puis analysé (repérage et analyse des points d'accord, de désaccords, analyse du mode de réflexion des participants sur les problèmes discutés) afin de qualifier le type de consensus émergent et les principales dynamiques socio-cognitives à l'oeuvre durant les interactions des groupes (mode de gestion des conflits et mode relationnel). Les résultats rapportés ici concernent un des groupes étudiés dans le cadre de cette recherche¹¹.

2. 1. 2. Contexte et conditions initiales avant le démarrage du processus

Ce groupe, composé de 3 techniciens des méthodes, du responsable de l'entretien technique et du responsable de la chaufferie de l'usine, s'est réuni 8 fois de septembre 94 à décembre 1995, à raison de 2 heures environ pour chaque réunion. Les solutions préconisées par ce groupe pour améliorer la sécurité à l'issue de ce travail ont été beaucoup plus abouties et innovantes que celles suggérées par les autres groupes étudiés. En outre, les participants ont engagé un certain nombre d'actions et expérimentations au cours même de leurs réunions : Ils ont confectionné un carnet comportant un tableau de charges à destination des caristes, et ont testé au cours d'une de leurs réunions le système "homme mort"¹².

Paradoxalement, les participants disposaient de représentations de la sécurité relativement dissimilaires comparativement aux autres groupes étudiés -et ce, tant en termes du contenu des croyances composant leurs représentations que de leur structure- : Ils partageaient, par exemple, moins de croyances que les autres groupes et organisaient leurs représentations autour de dimensions différentes -seulement 3 groupes de croyances similaires à au moins deux sujets (ayant principalement trait au stress des opérateurs, la mise en danger d'autrui et de soi-même) pour 13 groupes de croyances différents-.

Si les participants se représentaient de façon différente le problème de la sécurité au poste de travail avant leurs réunions, les entretiens individuels et, par la suite, le déroulement des réunions, ont laissé apparaître quelques valeurs générales communes aux membres du groupe. En premier lieu, les participants étaient unanimement convaincus de l'importance du problème

¹¹ Pour consulter les résultats obtenus, on se reportera à Allard-Poesi (1997 ; à paraître).

¹² Ce système a pour objectif de secourir les travailleurs isolés en cas d'accident. Une alarme générale se déclenche lorsque le porteur reste immobilisé plus d'une minute.

de la sécurité sur le site (ce qui était loin d'être le cas dans les autres groupes étudiés), en même temps qu'ils considéraient que la direction et la politique de l'entreprise reléguait ce problème derrière la productivité et la qualité. En second lieu, l'analyse des représentations individuelles initiales montraient que si les participants partageaient peu de croyances, ils interprétaient, à un niveau plus général, les problèmes de sécurité en ayant recours à des thématiques relativement proches (voir Allard-Poesi, 1997 : 211) : l'état d'esprit et physique du conducteur, son attitude par rapport aux risques et sa formation, et le comportement de la hiérarchie. En d'autres termes, par-delà la diversité de leurs représentations, les participants mettaient en cause et valorisaient des groupes de facteurs similaires dans leur interprétation du problème : la responsabilité individuelle du conducteur et celle de la hiérarchie. Dans le groupe cependant, un des participants initialement minoritaire mettait beaucoup plus fortement en cause la responsabilité des conducteurs. Alors que les techniciens en particulier avaient plutôt tendance à impliquer les installations, le responsable technique insistait sur l'inconscience, le manque d'attention et le caractère irresponsable des conducteurs. De fait, de nombreux conflits ont émaillé les discussions du groupe, conflits qui majoritairement impliquaient ce sujet minoritaire et un des techniciens (24 sur les 59 recensés), pour qui la responsabilité du conducteur n'était pas si fortement en cause (voir ci-dessous pour un exemple).

Un exemple de désaccord entre le responsable technique et un des membres du bureau des méthodes (Extrait de la réunion 3 du groupe)

Contexte: Les participants discutent du fait que les conducteurs, s'ils font des bêtises, se rendent ou non compte des risques. Le responsable technique (A) dit que le conducteur qui met les mains dans la machine quand elle tourne sait que c'est risqué. Un des techniciens (B) dit que non, on ne se rend pas compte des risques.
A : C'est quand il y a des problèmes qu'ils font des conneries. Un mec qui met les doigts dans une machine qui tourne, il sait en général que...
B : mais ils ne se rendent pas compte hein.
A : je ne sais pas.
B : bah à mon avis, ils ne se rendent pas compte.
A : Nous, on s'en rend compte parce qu'on ne travaille jamais dessus.
C (un autre technicien): Oui. ; A : Oui.

2. 1. 3. Contexte et résultats après le processus

Malgré l'hétérogénéité de leurs représentations individuelles initiales, les membres du groupe sont parvenus à de nombreux points d'accords majoritaires durant les réunions. Ces points d'accords se cristallisent, pour la plupart, sur des éléments nouveaux (86% des croyances faisant l'objet d'un accord n'étaient présentes dans aucune des représentations individuelles initiales). Les phénomènes de conformité à une majorité initiale ou d'influence minoritaire¹³

¹³ 6, 6% des croyances faisant l'objet d'un accord majoritaire durant les réunions sont le fait de l'influence d'un sujet contre 10% et 20% dans les deux autres groupes étudiés (Allard-Poesi 1997 : 228).

apparaissent donc relativement marginaux dans la constitution du consensus. Ces points d'accords portent principalement sur les problèmes les plus discutés durant les travaux du groupe : le comportement des caristes et des conducteurs de machine de l'atelier de transformation ouate, et le système homme mort.

Les solutions préconisées et les actions et expérimentations entreprises par le groupe durant les réunions indiquent des dynamiques similaires d'émergence et d'innovation. L'essai "Homme mort", en particulier, entrepris par le groupe lors de sa 6^{ème} réunion, n'était pas une idée mentionnée par les participants au cours des entretiens individuelles préalables, et n'a pas eu d'équivalent dans les autres groupes étudiés. Cette entreprise, si elle dénote d'un fort engagement des participants dans la réflexion, est aussi le signe d'une prise de risque, d'une "extrémisation" de leurs positions au cours du processus. Effectué sans prévenir l'encadrement et les personnes impliquées contrairement aux procédures habituelles, l'essai a provoqué de vives réactions : Le responsable des gardiens, en particulier, s'est mis très en colère après la réunion et a fait part de l'incident au directeur du site qui a réprimandé l'animateur sécurité. Celui-ci n'étant pas présent le jour de l'essai a donc été prévenu le lendemain de la réunion. Il a par la suite dit aux participants de ne pas recommencer, que les procédures nécessitaient de prévenir les personnes impliquées dans le processus d'intervention. Les réactions très négatives du gardien et des autres intervenants ont conduit les participants à en conclure que "comme d'habitude, on ne tirerait pas les conclusions de l'essai qui s'imposaient - que la procédure était défectueuse, donc qu'il fallait la modifier-, du fait que celui-ci avait froissé les susceptibilités de la hiérarchie et enfreint les règles de l'entreprise".

Ces dynamiques d'innovation dans les actions entreprises, dans la radicalisation des positions adoptées et dans les points d'accord émergents au cours des réunions, peuvent être interprétées comme le signe d'une *polarisation* du groupe. L'analyse des données d'interactions révèle d'ailleurs qu'au cours du temps, les participants ont eu tendance à privilégier une grille d'interprétation des problèmes discutés : Alors qu'au début du travail du groupe, les problèmes évoqués étaient interprétés en faisant référence à la formation, aux difficultés de gestion du temps par les conducteurs, aux relations conflictuelles entre conducteurs, au comportement de la hiérarchie et au sous-effectif, les participants expliquent le manque de sécurité au poste en privilégiant des facteurs hiérarchiques à la fin de leurs travaux -phénomène qui n'a pas été observé dans les autres groupes étudiés-. Il semble donc que le travail du groupe ait permis aux participants de révéler les dimensions communes de leurs représentations, dimensions à partir desquelles ils ont été capables de construire de nouveaux points d'accords.

Ces phénomènes d'innovation se marquent non seulement dans les actions et les points d'accords émergents durant les réunions, mais aussi par la profonde modification des visions des participants après le travail du groupe. Certes, les points d'accord majoritaire ayant émergé

durant les réunions sont très faiblement réappropriés par les participants après les réunions (seulement 25% des points d'accord sont réappropriés par un sujet au moins). Cependant les croyances ayant fait l'objet d'un accord majoritaire sont plus fortement réappropriés par une majorité de sujets que dans les autres groupes - 27% des croyances réappropriés le sont par trois sujets au moins, contre environ 10% dans les autres groupes-. De façon plus remarquable, le travail du groupe a conduit les participants à modifier et réorganiser leurs représentations dans le sens d'une plus grande similarité après les réunions : Le nombre de croyances partagées par deux sujets au moins dans leur vision de la sécurité reste marginal mais augmente. Ces croyances portent principalement sur des facteurs hiérarchiques - confirmant l'émergence constatée d'une grille d'interprétation privilégiant ce thème au cours des réunions-. Parallèlement, les participants organisent leurs représentations autour d'un plus grand nombre de dimensions après leurs réunions (7 groupes de croyances en moyenne contre 5 initialement), phénomène qui n'a pas été observé dans les autres groupes étudiés. Cette restructuration des représentations individuelles n'induit cependant pas une plus grande divergence dans leur organisation : Le nombre de dimensions similaires entre les sujets augmentent (5 dimensions sont présentes chez plus d'un sujet contre 3 initialement), alors que le nombre de dimensions uniques se réduit. Ces dimensions communes ont principalement trait à la mise en situation de risques (par non-respect des consignes notamment), le manque d'attention et le stress des conducteurs (du fait de la hiérarchie en particulier), dimensions qui étaient déjà partagées par les sujets avant les réunions, la mise en danger d'autrui et l'installation de protections sur les machines, deux dimensions qui n'étaient présentes en l'état dans aucune représentation individuelle initialement¹⁴. Ces restructurations des représentations des participants autour de dimensions communes et nouvelles confirment le processus de *polarisation* précédemment constaté dans l'extrémisation des positions défendues et les points d'accords émergents durant les réunions.

Le cas Aérofor illustre lui aussi l'émergence de nouvelles représentations et pratiques. Dans un contexte et des conditions initiales radicalement différents, il révèle cependant d'autres modalités d'innovation et d'émergence de ces nouvelles croyances et règles de comportement que celles connues par le groupe "sécurité".

2. 2 - Le cas Aérofor

2. 2. 1. Contexte de la recherche

Le cas Aérofor a été étudié dans le cadre d'une recherche ayant pour objet de comprendre comment émergent de nouvelles pratiques au cours du processus d'intégration d'une acquisition, à partir des pratiques et représentations initiales des membres des deux firmes.

¹⁴ Pour plus de détails, voir Allard-Poesi (1997 : 203).

Cette recherche a été menée sur deux entreprises de taille moyenne (500 salariés environ pour l'acquéreur, 250 pour Aérofor, l'entreprise acquise) du secteur de la fabrication de petites pièces mécaniques (notamment pour l'automobile et l'aéronautique) de 1986 (date de l'acquisition) à 1998. Compte tenu des complémentarités commerciales et industrielles entre les deux entreprises, l'objectif de l'acquéreur était de réaliser la pleine intégration d'Aérofor. Après deux années de préservation au cours desquelles Aérofor conserve son autonomie organisationnelle et culturelle, des groupes de travail constitués de membres des deux entreprises, et de niveaux hiérarchiques équivalents (direction et commerciaux, fonctionnels puis opérationnels), sont organisés. Ces groupes de travail avaient principalement pour tâche d'harmoniser et de coordonner les offres des deux entreprises afin d'adopter une approche commerciale cohérente, et de développer de nouveaux produits par la combinaison de procédés industriels maîtrisés par l'une ou l'autre des firmes.

Le processus d'intégration de l'entreprise acquise, dès lors amorcé, et ses conséquences sur l'émergence de nouvelles pratiques et représentations au sein de la nouvelle entité, ont été étudiés par le biais d'analyses documentaires et d'entretiens individuels. L'analyse des rapports annuels d'assemblée générale, des rapports d'activités et des lettres du Président, a permis de repérer les orientations stratégiques clés et les moments forts de la collaboration entre l'acquéreur et Aérofor sur la période 1986-1996. 80 entretiens individuels auprès de membres issus à part égale de l'acquéreur et de l'acquis, et de tous niveaux hiérarchiques, ont ensuite été menés de 1996 à 1998. Ces entretiens, guidés en partie par le repérage des moments clés de l'histoire de l'entreprise, avaient principalement pour objet d'appréhender les valeurs et les pratiques commerciales et industrielles des deux entreprises avant l'acquisition et celles du nouvel ensemble après l'intégration, leur mode de fonctionnement (avant et après le processus d'intégration), les phases clés et l'évolution de leur collaboration, ainsi que les problèmes éventuels rencontrés au cours du processus¹⁵.

Les résultats rapportés ici concernent plus particulièrement l'élaboration de la nouvelle approche commerciale du nouvel ensemble sur la période 1987-1989, date à laquelle le l'intégration a été, après analyse, considérée comme achevée.

2. 2. 2. Contexte et conditions initiales avant le démarrage du processus

Entamés à la fin de l'année 1987, les travaux des groupes ayant en charge l'élaboration d'une politique industrielle et commerciale commune ont en effet connu une nette accélération à la fin de l'année 1988. Un an après le début des travaux, le directeur commercial de l'acquéreur fait part à sa direction d'une nouvelle demande de ses plus gros clients : Ceux-ci souhaitent désormais que l'entreprise propose une offre globale correspondant au nouvel ensemble et soit

¹⁵ Pour plus de détails sur la démarche méthodologique utilisée, voir Meier (1998).

représentée par un interlocuteur unique. Fin 1989, le nouvel ensemble est parvenu à élaborer une nouvelle approche commerciale satisfaisant cette exigence et a considérablement revu les politiques industrielles des deux firmes.

Répondre de manière satisfaisante à cette demande ne paraissait cependant pas, à première vue, chose aisée. Les deux entreprises disposaient en effet d'approches et pratiques à l'origine dissimilaires¹⁶. La stratégie commerciale de l'acquéreur privilégiait principalement l'expansion internationale de l'entreprise, notamment aux Etats-Unis et en Allemagne. Cette volonté s'était marquée par le recrutement de deux commerciaux de nationalité allemande en 82-83 (dans une équipe comportant initialement 5 commerciaux) et par le lancement d'un plan de formation linguistique des commerciaux français. A partir de 1984-1985, l'entreprise faisait appel à des correspondants en charge d'une veille commerciale aux Etats-Unis, et réalisait des études de faisabilité dans les pays visés. L'acquisition d'Aérofor en 1986, en élargissant l'offre de l'entreprise et en permettant une augmentation de sa production, s'inscrivait fortement dans cette perspective. L'entreprise acquise, de son côté, privilégiait traditionnellement la satisfaction des besoins des clients au travers d'offres technologiques à forte valeur ajoutée, ainsi que le développement rapide de nouveaux produits. Ainsi, dès 1982, Aérofor lançait un programme important d'investissements dans des outils de simulation et de test des produits développés, et recrutait des chargés de qualité.

Ces différences d'approches et pratiques commerciales se sont en particulier illustrées à la fin de l'année 1988. Face à la nouvelle demande de ses clients, l'acquéreur n'avait pas d'approches ou de réponses bien définies *a priori*. Ayant toujours privilégié la conquête de parts de marché -plutôt que l'étude des besoins des clients et leur satisfaction au travers d'offres spécifiques-, il ne disposait en effet pas de norme lui permettant de s'orienter dans sa recherche de solution au problème posé. Aérofor au contraire, dont la politique commerciale avait toujours visé la satisfaction des besoins des clients au travers de produits adaptés, était mieux armée pour faire face à cette nouvelle exigence. Avant même que le problème ne soit évoqué en réunions de travail, la direction d'Aérofor et son directeur commercial vont suggérer l'adoption d'une approche commerciale commune aux deux entités, approche centrée sur la contribution -en particulier technique- des différents sites de production à l'élaboration des offres. Pour les dirigeants d'Aérofor, la demande des clients impliquait en effet de sortir d'une logique purement expansionniste et d'adopter une politique commerciale et industrielle centrée sur la valeur créée pour le client. Certes, les modalités de cette approche et ses conséquences en termes d'offre et d'organisation commerciale et industrielle restaient à définir ; Mais l'équipe dirigeante d'Aérofor, contrairement à celle de l'acquéreur, proposait déjà un certain nombre d'éléments pour guider la recherche de solution au problème posé par les clients.

¹⁶ Voir, pour plus de détails, Meier (1998 : 118).

Globalement, l'acquéreur et l'acquis disposaient initialement de visées et de pratiques commerciales relativement différenciées, différences qui se sont notamment marquées par leurs réactions face à la nouvelle demande des clients à la fin de l'année 1988 : une absence d'approche bien définie pour résoudre le problème pour l'équipe dirigeante de l'acquéreur, un début de réponse de l'acquis, qui, de par ses choix stratégiques antérieurs privilégiant la satisfaction des besoins du client, disposait de "règles de comportements" (de normes) pour répondre à cette demande.

2. 2. 3. Contexte et résultats après le processus

En dépit de leurs politiques et pratiques commerciales différenciées et de leurs différentes réactions face à la demande de la clientèle, les membres des deux entreprises parviennent à la fin de l'année 1989 à adopter une approche commerciale commune et adaptée aux besoins et attentes des clients. Cette nouvelle approche commerciale, conformément aux premières suggestions d'Aérofor, privilégie la création de valeur ajoutée dans les produits commercialisés (et non plus le chiffre d'affaires, objectif traditionnellement privilégié par l'acquéreur). Cette nouvelle approche se traduit en premier lieu par l'émergence de pratiques de gestion et d'organisation nouvelles et communes au sein de l'entreprise : la performance des différents sites de production est désormais évaluée en fonction de leur contribution (en matières et en apports techniques) à l'élaboration des produits commercialisés -et non plus en fonction du chiffre d'affaires réalisé-. Cette attention portée à la contribution ou, selon les termes des membres de l'entreprise, "la valeur" créée, se traduit en amont par la création d'une fonction marketing chargée de l'étude des besoins des clients et de leur évolution. Pour satisfaire plus directement les exigences des clients, les anciennes équipes commerciales sont réorganisées en une seule équipe structurée par grands types de clients (et non plus par site de production) et copilotée par les anciens responsables commerciaux des deux entités. Dans une même perspective, les offres des deux entreprises ne constituent plus qu'une seule proposition d'offres plus globales intégrant des techniques et des services complémentaires afin de satisfaire une fonction complète pour le client (boîtier de direction, liaison sol par exemple).

Ces réorganisations et nouvelles pratiques commerciales peuvent être interprétées comme le résultat de dynamiques *d'innovation minoritaire* au cours du processus d'intégration. En effet, l'acquéreur, qui, de par sa taille et sa position pouvait être considérée comme la majorité du nouvel ensemble, ne disposait pas d'approche et encore moins de réponse au problème posé par la demande d'offre globale des clients ; Aérofor, en position minoritaire, n'avait certes pas de solution précise. Mais il suggérait un début de réponse au problème posé au travers d'une approche privilégiant la valeur de l'offre, approche qui, aux vues des réponses apportées, a fortement guidé la recherche de solutions.

L'analyse des interactions entre les équipes dirigeante des deux entreprises à la suite de la demande des clients confirme d'ailleurs cette forte influence d'Aérofor : Après que le directeur commercial de l'acquéreur a fait part de la demande des clients à sa direction générale, celle-ci décide de soumettre ce problème en réunion de groupe de travail. Les différents sites sont donc informés du problème et des réunions de travail sont programmées. La semaine suivante, la direction générale de l'entreprise acquise prend contact avec la direction commerciale de l'acquéreur. Une réunion est organisée deux jours après, au cours de laquelle la direction d'Aérofor présente son début de réponse au problème, approche qui sera validée quelques jours plus tard par la direction générale de l'acquéreur. Les semaines suivantes, des réunions de travail permettront d'élaborer plus précisément les grandes lignes du projet de développement commercial et ses implications organisationnelles.

Ces processus d'innovation se marque non seulement par l'élaboration de nouvelles pratiques commerciales et organisationnelles, mais aussi par une profonde modification des visions des membres des deux entreprises. Alors qu'initialement, ils privilégiaient des objectifs stratégiques différenciés et se représentaient différemment les politiques à mettre en oeuvre au sein de leurs entités respectives, les entretiens laissent apparaître une forte adhésion des membres des équipes dirigeantes et des commerciaux à la nouvelle politique commerciale dès la fin de l'année 1989. Cette adhésion se marque notamment par une référence quasi-systématique des personnes interviewées sur la politique de l'entreprise au concept de "valeur". Pour eux, cette notion fédère les éléments clés de la nouvelle approche commerciale adoptée : la nouvelle mesure de la performance et le système de gestion qui l'accompagne, la nouvelle organisation commerciale, et la nouvelle approche de l'offre adoptée. Cette adhésion n'implique certes pas toujours une remise en cause par l'ensemble des membres de leurs visions de leur fonction et de leur rôle dans l'entreprise. Les techniciens et les industriels de l'acquéreur, en particulier, conservent une vision conquérante de la fonction industrielle, mettant souvent l'accent sur des objectifs d'investissements productifs dans leur discours.

Globalement cependant, les nouvelles pratiques commerciales et organisationnelles adoptées par l'entreprise, aux côtés des modifications des représentations des membres de l'entreprise et de leur convergence vers une vision proche de celle initialement détenue par les membres d'Aérofor, indiquent que l'acquéreur et l'acquis ont innové sous l'impulsion de ce dernier.

Le tableau suivant synthétise les principaux résultats des analyses menées sur les conditions initiales, les représentations et pratiques nouvelles adoptées, ainsi que les dynamiques à l'oeuvre durant les interactions entre les parties dans les cas Sécurité et Aérofor.

Comparaison des conditions initiales, processus et résultats des dynamiques socio-cognitives dans les cas Sécurité et Aérofor

	Groupe Sécurité	Entreprise Aérofor
<u>Cas étudié</u>	Petit groupe de 5 personnes ayant organisé 8 réunions de 2H sur 3 mois pour proposer des actions en vue de réduire les comportements à risques au poste de travail	Groupes de tailles variables se réunissant de 1987 à 1989 pour harmoniser les politiques commerciales et industrielles d'Aérofor et de l'acqureur
<u>Conditions initiales</u> Caractéristiques du "groupe"	Groupe de travail temporaire	Groupes de travail temporaire
Composition du groupe	3 techniciens des méthodes, 1 responsable de la chaufferie, 1 responsable de l'entretien technique	Groupes composés de membres de la direction et de la direction commerciale des deux entreprises
Mode de constitution	Volontariat	A l'instigation de l'acqureur au départ, puis de l'acquis face à la demande des clients
Type de tâche à réaliser	Tâche vécue comme "problème à résoudre"	Tâche vécue comme "problème à résoudre"
Degré de similarité des représentations du problème par les parties	Faible	Faible
Normes et valeurs défendues par parties	<p>Une majorité défend l'idée que les opérateurs se mettent en situation à risques à cause du comportement de la hiérarchie et de leur inconscience → Majorité nomique</p> <p>Un des participants considère que ce problème est dû en particulier à l'inconscience des opérateurs → Minorité nomique orthodoxe</p>	<p>Les membres de l'acqureur privilégient une vision expansionniste de l'entreprise, mais ne disposent pas d'approche pour résoudre le pb posé par la demande des clients → Majorité anomique</p> <p>Aérofor privilégie la satisfaction des besoins du client ; propose une nouvelle approche commerciale reposant sur la valeur créée pour le client → Minorité nomique</p>
<u>Principales dynamiques durant le processus</u> Mode relationnel	Expression de nombreux désaccords durant le travail de groupe, que les participants cherchent à résoudre en profondeur → Mode relationnel informel, "consensuel"	Pas d'expression de divergences après la suggestion d'Aérofor ; mais organisation rapide de quelques réunions de travail pour approfondir l'approche proposée → Mode relationnel informel, "consensuel"
Mode de traitement des problèmes	Le groupe ne s'est pas donné de procédures ou règles de fonctionnement ; nombreux aller et retours d'un problème à l'autre durant les discussions → Mode de traitement spontané et centré sur le problème à résoudre	Le groupe ne s'est pas donné de procédures ou règles de fonctionnement particulières pour résoudre le pb posé par les clients ; pas de cahier des charges précis → Mode de traitement spontané et centré sur le problème à résoudre

<p>Résultats</p> <p>Le consensus développé durant le processus</p> <p>Degré d'adhésion des parties</p> <p>→Type de représentations ou pratiques collectives développées</p>	<p>Les points d'accord durant les réunions sont principalement le fait de processus d'émergence. Parallèlement, les participants tendent à privilégier une grille d'interprétation des problèmes au cours des discussions.</p> <p>Après le travail de groupe : Les points d'accord sont faiblement réappropriés mais par une majorité de sujets. Les sujets réorganisent leur représentation du problème autour de dimensions communes et nouvelles.</p> <p>Représentation nouvelle fruit d'un processus de polarisation du groupe.</p>	<p>En accord avec les 1ères suggestions d'Aérofor, la nouvelle approche commerciale adoptée privilégie la valeur créée pour le client. Suite aux travaux du groupe, cette approche commerciale s'accompagne d'une nouvelle organisation.</p> <p>Après le travail des groupes : la nouvelle approche commerciale fait l'objet d'une forte adhésion des membres des 2 entreprises, en particulier autour du concept de "valeur" (sauf pour les membres des sites industriels de l'acquéreur).</p> <p>Nouvelles pratiques et représentations fruit d'un processus d'innovation minoritaire.</p>
---	---	--

2. 3 - Une interprétation Moscovicienne des phénomènes d'innovation observés dans les cas Sécurité et Aérofor

A un niveau très général, les résultats montrent que les équipes des cas Sécurité et Aérofor ont été capables d'innover : en modifiant profondément leurs visions de la sécurité pour converger vers une structuration similaire de ces problèmes dans le premier cas ; en adoptant des pratiques commerciales et organisationnelles nouvelles et communes aux deux entreprises dans le second. Ces pratiques et représentations nouvelles relèvent cependant semble-t-il de processus d'émergence et de formes relativement différenciés. Dans le cas sécurité, l'innovation se marque par une forte émergence (dans les points d'accord majoritaire développés durant les réunions, dans la restructuration des représentations des sujets autour de dimensions communes nouvelles), et par une extrémisation des positions durant les réunions (que traduit une prise de risque importante dans le test de l'homme mort). Globalement, l'innovation semble dans ce cas le fait d'une *polarisation* du groupe. Dans le cas Aérofor, l'innovation se marque par l'adoption de nouvelles pratiques principalement inspirées par les normes et valeurs de l'entreprise acquise : en position initialement minoritaire, elle suggère des règles pour résoudre le problème posé par les clients dans un groupe où l'acquéreur ne dispose pas, à l'origine, d'une approche ou réponse spécifique pour guider la recherche de solution. A la lumière des apports de la perspective moscovicienne, comment peut-on expliquer l'émergence de ces différentes formes de "nouveau" ?

2. 3. 1. Le rôle des positions relatives initialement défendues par les parties prenantes dans le processus d'émergence de nouvelles représentations et pratiques

Dans les deux cas présentés, les processus d'innovation prennent place dans le cadre de groupes temporaires créés pour résoudre un problème collectivement, groupes dont les membres disposent initialement d'approches et représentations dissimilaires sur le sujet. Les membres du groupe sécurité, par exemple, structuraient le problème de la sécurité au poste de travail autour de dimensions différentes. Ces différences se sont en particulier manifestées par de nombreux conflits durant les travaux du groupe, conflits opposant pour la plupart le responsable de l'entretien technique et un des membres du bureau des méthodes. Dans le cas Aérofor, les groupes de travail ayant en charge l'élaboration d'une approche commerciale cohérente pour la nouvelle entité, étaient composés de membres issus d'entreprises privilégiant des approches et visées stratégiques différentes. Ces différences se marquent en particulier par des pratiques et des décisions centrées sur la croissance du chiffre d'affaires pour l'acquéreur ; la création de valeur dans les offres proposées pour Aérofor.

Ces différences dans les représentations et pratiques ne relèvent cependant pas des mêmes aspects. Au-delà de leurs différences d'interprétation, les membres du groupe sécurité partageaient en effet un certain nombre de valeurs et normes sur cette question, valorisant en particulier la responsabilité individuelle des conducteurs et celle de la hiérarchie. Dans ce groupe, que l'on peut qualifier de *nomique*, le responsable de l'entretien technique qui met en avant plus fortement que ses collègues l'inconscience et l'irresponsabilité des conducteurs, peut être assimilé à une *minorité orthodoxe*. Dans le cas Aérofor, les différences d'approches et pratiques ne relèvent pas d'une telle opposition quant aux normes et valeurs à défendre. Alors que face au problème posé, Aérofor est capable de proposer une norme susceptible de guider la recherche de solution, les membres de l'acquéreur ne dispose d'aucune approche ou perspective spécifique. Compte tenu de sa position, l'acquéreur représente donc une *majorité anomique*, alors qu'Aérofor, dans ce contexte, constitue une *minorité nomique*.

Conformément à la perspective moscovicienne, les représentations et pratiques nouvelles adoptées dans ces deux cas peuvent être envisagées comme résultant du type de conflit impliqué par les positions et les normes défendues par les parties prenantes relativement les unes par rapport aux autres. Dans le cas Aérofor, la nouvelle approche commerciale mise en place fin 89 a émergé sous l'influence des membres de l'entreprise acquise initialement minoritaire et dont la proposition a exercé un pôle d'attraction pour les membres de l'acquéreur qui n'avaient aucun point de vue spécifique à lui opposer sur la question (Moscovici 1996). Contrairement au cas sécurité, les interactions entre les membres des deux entités ne sont marquées par aucun conflit explicite, notamment lorsqu'Aérofor propose sa vision du problème à la direction commerciale de l'acquéreur. Dans le cas du groupe sécurité, les participants disposaient tous de points de vue spécifiques sur le problème, comme le montrent les nombreux conflits qui ont émaillé leurs travaux. Ces conflits, qui opposaient pour la plupart un des membres de la majorité à une minorité orthodoxe, ont cependant permis aux membres de mettre à jour leurs dimensions communes et de s'accorder sur de nouvelles dimensions, à partir desquelles ils ont pu élaborer de nouvelles réponses (Paicheler 1978 ; 1979).

L'analyse des dynamiques socio-cognitives à l'oeuvre durant les interactions, aux côtés de celles des positions défendues par les parties, tend à corroborer cette perspective moscovicienne de l'innovation.

2. 3. 2. Les modes relationnels et de traitement des problèmes durant les interactions

Selon la perspective moscovicienne en effet, si les positions relatives défendues par les parties jouent un rôle clé dans l'émergence de nouvelles pratiques et représentations, encore faut-il

que l'expression de ces différents points de vue soit permise durant leurs interactions (Doise et Moscovici 1992).

Les interactions du groupe Sécurité, nous l'avons vu, ont été marquées par de nombreux conflits entre les participants. Ces oppositions, loin d'engendrer des comportements de conformité ou d'évitement, ont conduit généralement¹⁷ les membres à enclencher des processus de négociation¹⁸, processus qui aboutissent souvent à un accord manifeste entre les opposants. En somme, les participants auraient eu une forte tendance à traiter véritablement leurs points de désaccord, processus permettant des dynamiques importantes d'émergence de nouvelles croyances ainsi qu'un fort consensus entre les opposants. Ces nombreux conflits et processus de négociation, signe d'un mode relationnel plus consensuel que normalisé, peuvent être attribués à la forte implication¹⁹ des membres dans le problème à résoudre (Doise et Moscovici 1992). De plus, la présence d'une minorité orthodoxe, loin de bloquer les discussions entre les parties, semble avoir contribué à la négociation en profondeur des points de désaccord (Paicheler 1978 ; 1979).

Si les interactions entre les membres d'Aérofor et son acquéreur n'ont pas été marquées par de tels conflits, elles ont été animées par un mode relationnel semble-t-il similaire. Ces relations se sont en particulier illustrées à la fin de l'année 1988, suite aux nouvelles exigences des clients de l'acquéreur. Trois jours après que le directeur commercial de l'acquéreur a communiqué les nouvelles attentes de ses clients à sa direction générale, les sites sont informés et des réunions de travail sont programmées afin de résoudre rapidement le problème. La semaine suivante, le directeur d'Aérofor prend contact directement avec le directeur commercial de l'acquéreur et une réunion de travail est organisée. A la fin de la même semaine, la nouvelle approche commerciale suggérée par Aérofor est validée par la direction générale de l'acquéreur. Et la semaine suivante, les grandes lignes de la nouvelle politique commerciale et ses implications organisationnelles sont définies. Le processus d'élaboration de cette nouvelle approche s'est ainsi marqué par l'expression directe et rapide du point de vue de la direction générale d'Aérofor sur le problème posé, expression dénotant d'un mode relationnel relativement spontané entre les parties. L'implication des membres des

¹⁷ Voir, pour plus de détails, Allard-Poesi (1997 : 234-235).

¹⁸ On notera que ces processus de négociation conduisent parfois les participants à déplacer l'objet de leur désaccord sur un autre sujet. Les participants peuvent ainsi se mettre d'accord sur la solution à mettre en oeuvre alors qu'ils débattaient des causes du problème. Ces processus peuvent venir expliquer la forte part émergente des points d'accord majoritaire : Cherchant à parvenir à un accord, ils créent de nouveaux arguments pour influencer les opinions et croyances des autres membres, croyances qui n'appartenaient pas à leurs représentations initiales du problème.

¹⁹ Cette forte implication peut être attribuée au mode de constitution du groupe par appel au volontariat. Les autres groupes étudiés, malgré un même mode de constitution, n'ont cependant pas démontré d'une implication aussi forte. En d'autres termes, le recours au volontariat favorise sans doute une plus forte implication des membres dans la tâche, mais ne garantit pas un niveau élevé d'implication.

équipes dirigeantes d'Aérofor et de l'acquéreur dans le problème posé²⁰ peut expliquer la rapidité avec laquelle le dialogue entre ces équipes est engagé et les grandes lignes du projet sont définies. En outre, l'absence d'opposition sur les valeurs ou normes sur ce problème entre l'acquéreur et l'acquis a sans doute contribué au dialogue entre les parties et la concrétisation rapide du projet.

Dans les deux cas étudiés, les relations entre les parties prenantes au cours du processus d'innovation ont donc été marquées par un *mode de participation consensuel*. Ce caractère spontané et relativement informel des relations dans les cas Aérofor et Sécurité transparaît aussi dans les modes de traitement et de réflexion mis en oeuvre par les participants pour résoudre les problèmes. Dans les deux cas en effet, les membres des équipes n'ont quasiment pas eu recours à des procédures ou règles précises pour travailler sur le problème à traiter. L'analyse²¹ de la dynamique des thèmes abordés par le groupe sécurité au cours de ses réunions révèle ainsi que si les participants ont abordé un nombre restreint de problème au cours d'une même réunion, ils ont eu tendance à changer très souvent de thèmes, ce qui se marque notamment par de nombreux aller et retours d'un problème à l'autre. Ces changements sont la plupart du temps dus à des analogies effectuées par les participants entre situations ou problèmes, ou des questions portant sur les problèmes traités. Le travail de réflexion des participants apparaît donc plus dirigé par la réflexion sur le problème de la sécurité, que par des aspects formels liés au processus de résolution du problème. De façon similaire, le processus de résolution du problème de la politique commerciale dans le cas d'Aérofor a été marqué par une faible formalisation. Loin de mettre en place les réunions programmées et de définir un cahier des charges précis, les dirigeants de l'acquéreur ont saisi l'opportunité présentée par les suggestions d'Aérofor. Rapidement, quelques réunions de travail avec les dirigeants d'Aérofor sont organisées, au cours desquelles les grandes lignes du projet et de la nouvelle organisation sont définies. Là encore, le travail a été dirigé par la réflexion sur le problème à résoudre plutôt que par des aspects formels.

Ainsi, dans les deux cas étudiés, les modes relationnels et de réflexion à l'oeuvre durant les interactions entre les parties prenantes relèvent d'un mode de participation consensuel, spontané, plutôt d'un mode de participation normalisé et formel. Et ce mode de participation a, semble-t-il, facilité l'expression des points de vue de chacun, fournissant ainsi l'énergie nécessaire à l'innovation et au changement des pratiques et représentations.

Globalement, le processus d'émergence et la forme des pratiques et des représentations nouvelles créées dans les cas Aérofor et Sécurité peuvent être envisagés comme le résultat du type de conflit impliqué par les positions et les normes défendues par les parties, et du mode

²⁰ La direction de l'acquéreur y voyant un problème engageant à terme le succès commercial de l'entreprise, la direction d'Aérofor un moyen pour défendre ses valeurs et rééquilibrer en sa faveur ses relations avec l'acquéreur.

²¹ Voir, pour plus de détails, Allard-Poesi (1997 : 244-249).

de participation à l'oeuvre durant leurs interactions. La perspective moscovicienne apporte ici un éclairage intéressant sur les phénomènes d'émergence de nouvelles pratiques et représentations. Elle suggère également des pistes pour favoriser l'innovation dans les organisations.

CONCLUSION

La perspective moscovicienne suggère ainsi une grille de lecture de l'innovation et du changement des pratiques et représentations dans les groupes sociaux à la lumière des caractéristiques normatives et relationnelles du contexte dans lequel ces processus prennent place. L'étude des cas Sécurité et Aérofor au travers de cette grille nous a permis de montrer l'intérêt d'analyser les positions défendues par les parties prenantes en regard de leurs normes et valeurs sous-jacentes et de leur compatibilité relative (caractère nomique vs. anomique, orthodoxe vs. hétérodoxe). Ces études soulignent également l'importance du mode relationnel à l'oeuvre durant leurs interactions (caractère formel, normalisé, ou au contraire informel, consensuel) dans les processus de changement et d'innovation. A un niveau plus général, une telle grille de lecture permet de reconnaître différentes formes et processus d'émergence pour ces représentations et pratiques innovantes : l'innovation minoritaire dans le cas Aérofor, la polarisation dans le cas Sécurité.

Ces éléments, avec la perspective socio-cognitive qu'ils sous-tendent, sont susceptibles de fournir des pistes pour favoriser l'innovation et le changement dans les groupes de travail et les organisations. Ils suggèrent en particulier de créer un contexte favorable à une participation spontanée, consensuelle, plutôt que de mettre en place des dispositifs de décision qui créent de façon artificielle des divergences de vue et la critique dans un groupe. Les approches dialectiques de la décision ou par avocat du diable par exemple, qui reposent sur la critique des idées énoncées ou la contre-proposition, vont certes améliorer la créativité des décisions prises (voir Schweiger *et alii* 1986). Mais en créant de façon artificielle un conflit et en obligeant les participants à défendre des points de vue qui ne sont pas forcément les leurs, ces approches sont susceptibles de réduire l'implication des membres dans la tâche, et donc de donner lieu à des comportements d'évitement des conflits, voire d'aboutir à des solutions de compromis auxquelles personne n'adhère réellement. De là sans doute, les faibles taux d'acceptation des solutions proposées et l'insatisfaction ressentie par les participants dans ce type d'approche²².

Face à ces difficultés, la perspective moscovicienne suggère de favoriser un mode de participation spontané, "consensuel" (plutôt que normalisé), et plus largement, un travail de

²² voir Schweiger *et alii* (1986), pour une démonstration empirique.

décision centré sur le problème à résoudre plutôt que sur son processus de résolution. Dans le cadre de groupes de travail, ceci peut passer par :

- *La constitution de groupes sur la base du volontariat* des membres (même s'il est difficile d'éviter que certains membres se portent volontaires par désir d'approbation sociale), volontariat susceptible de favoriser leur engagement dans la tâche.

- *Homogènes hiérarchiquement*. On notera sur ce point que les groupes électroniques, qui favorisent l'expression libre de chacun -en levant les inhibitions du discours face à face et en supprimant les indices physiques dénotant d'une hiérarchie-, et une participation plus intense, sont supposés prendre des décisions plus risquées et innovantes que le groupes anthropomorphiques (Moscovici et Doise 1992 : 203). A notre sens, de plus amples recherches seraient nécessaires sur ce point, ce d'autant que le travail en réseau et les groupwares se développent fortement (Robbins et Coulter 1996 : 214) dans les organisations ;

- *Se réunissant fréquemment et discutant de la façon la plus libre possible* ;

- *Organisant leur travail librement* : Une attention particulière doit ici être portée aux procédures (règles de tour de parole, de prise de décision), qui détournent l'attention du groupe de l'objet de son travail. Dans cette perspective, si un leader est désigné ou imposé au groupe, celui-ci doit plutôt adopter un style de comportement "laisser-faire", plutôt que démocratique (insistant sur les procédures et la libre expression de chacun), ou autoritaire (entravant la discussion et les confrontations de points de vue, Moscovici et Doise 1992 : 207-10) ;

- *Composés de membres disposant de représentations différenciées* du problème à résoudre mais relevant de positions si possibles orthodoxes, plutôt qu'hétérodoxes ou anomiques (Paicheler 1978 ; 1979). Ces dimensions sont certes difficilement contrôlables. L'hétérogénéité des représentations peut cependant être encouragée en constituant des groupes dont les membres ont des responsabilités fonctionnelles différentes dans l'organisation par exemple.

- *Travaillant sur des problèmes concrets* : Un travail sur un problème concret est en effet plus susceptible de favoriser l'implication des membres du groupe, mais aussi, d'engendrer un mode de réflexion plus spontané, mode de réflexion qui paraît aller de pair avec un mode de participation consensuel.

Il s'agit plus largement de prendre en compte le contexte dans lequel s'inscrit le travail du groupe : Quels sont les modes de relations habituelles entre les participants ? Quelles sont les positions majoritaires concernant le problème à résoudre dans l'organisation ? La prise en compte de ces dimensions permet d'envisager si un mode de participation consensuel favorisant la constitution de représentations et pratiques nouvelles est réaliste.

On peut plus largement supposer qu'un tel contexte relationnel est susceptible de favoriser l'apprentissage et le changement dans l'organisation dans son ensemble (Bouwen et Fry 1991). Dans cette perspective, les managers devraient moins chercher à influencer unilatéralement les

représentations et pratiques des autres membres, qu'à créer un contexte favorable à un mode de participation spontané. Une attention particulière doit donc être portée aux modes de participation structurant les relations entre les membres de l'organisation, aux positions et normes en vigueur, au degré d'implication des membres dans le problème à résoudre et d'hétérogénéité de leurs représentations et pratiques

Ces quelques suggestions ne vont cependant pas sans une réplique littérale et théorique préalable des résultats rapportés ici et de plus amples recherches sur d'autres dimensions du contexte normatif et relationnel dans lequel ces processus d'innovation et de changement prennent place. Si la grille d'analyse ici proposée à partir des travaux de Moscovici et ses collègues nous semble fournir des pistes intéressantes pour comprendre la réussite ou l'échec des processus de changement et d'innovation dans les groupes sociaux, il s'agirait d'envisager d'autres aspects du contexte dans lequel ces dynamiques prennent place. L'analyse d'autres dimensions du comportement de la minorité (la rigidité ou au contraire la flexibilité dont elle fait preuve dans l'expression de son point de vue, Mugny *et alii* 1972 ; Mugny et Papastamou 1979), de la composition du groupe (en particulier sexuelle, Paicheler 1978 ; 1979), des normes impliquées par le problème à résoudre (normes d'objectivité, de créativité, ou de préférence, Moscovici 1996), du style de leadership du dirigeant, et, plus largement, des caractéristiques du contexte organisationnel dans lequel ces processus prennent place, permettrait d'appréhender les phénomènes d'innovation et de changement dans leur richesse et leur complexité. Si les dynamiques des représentations et pratiques dans les organisations ont déjà fait l'objet d'études sur le long terme (cf. Barr 1998 ; Ehlinger 1996), ces différentes dimensions et les dynamiques interactionnelles qu'elles influencent dans les groupes sociaux ont en effet été largement négligées des études des processus d'innovation et de changement des représentations et pratiques dans les organisations. Notre contribution se veut un premier pas et un encouragement dans cette voie, voie qui reste encore largement à investir.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD-POESI (F.). Nature et Processus d'émergence des représentations collectives dans les groupe de travail restreints, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, Paris, 1997.
- ALLARD-POESI (F.). "Representations and Influence Processes in Groups: Towards a Socio-Cognitive Perspective on Cognition in Organization", *Scandinavian Journal of Management*, vol.14, n°4, 1998, pp.395-420.
- ALLARD-POESI (F.). "Collective Representations in Organizations : A Case-study of a Working Group", in : Hellgren (B.), Lowstedt (J.) (Eds), *Management in the Thoughtful Enterprise: A Sociocognitive Approach to the Organization*, à paraître, Copenhagen University Press.
- BARR (P.S.). "Adapting to Unfamiliar Environmental Events: A Look at the Evolution of Interpretation and its Role in Strategic Change", *Organization Science*, vol.9, n°6, Novembre-Décembre 1998, pp.644-669.
- BARTUNEK (J.). "Changing Interpretative Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, 1984, pp. 355-372.
- BOURGEOIS (L.J.). "Performance and Consensus", *Strategic Management Journal*, vol. 1, 1980, pp. 227-48.
- BOUWEN (R.), FRY (R.). "Organizational Learning and Innovation", *International Studies of Management and Organizations*, vol. 21, n°4, 1991, pp. 37-51.
- CODOL (J.P.). "Vingt ans de cognition sociale", *Bulletin de Psychologie*, vol. XLII, n°390, 1989, pp. 472-491.
- COSSETTE (P.). *Cartes Cognitives et Organisations*, Les Presses Universitaires et de Laval et Les Editions Eska, Québec, 1994.
- COSSETTE (P.), AUDET (M.). "Mapping an Idiosyncrasic Schema", *Journal of Management Studies*, n°29 (3), 1992, pp. 325-47.
- DEUTSCH (M.), GERARD (H.B.). "A Study of Normative and Informational Social Influences upon Individual Judgement", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°51, 1955, pp. 629-636.
- DOISE (W.), MOSCOVICI (S.). *Consensus et Dissensus, Une Théorie Générale des Décisions Collectives*, Presses Universitaires de France, Paris, 1992.
- DOMS (M.), MOSCOVICI (S.). "Innovation et Influence des minorités" in : Moscovici (Ed.). *Psychologie Sociale*, Presses Universitaires de France, Paris, 1984, pp. 51-89.
- EHLINGER (S.). *Interaction et développement de représentations organisationnelles lors du processus de formation de la stratégie au sein d'organisations multidivisionnelles*, Thèse de Doctorat, Université de Paris Dauphine, Paris, 1996.
- FESTINGER (L.). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row Peterson, Evanston, 1957.

- FESTINGER (L.). "A Theory of Social Comparison Processes", *Human Relations*, n°7, 1954, pp. 117-140.
- FORGAS (J.P.). "Polarization and Moderation of Person Perception Judgements as Function of Group Interaction Style", *European Journal of Social Psychology*, vol. 7, 1977, pp. 175-185.
- GIOIA (D.A.), POOLE (P.P.). "Scripts in Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, 1984, pp. 449-459.
- GIOIA (D.A.), THOMAS (J.B.), CLARK (S.M), CHITTIPEDDI (K.). "Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence", *Organization Science*, vol. 5, n°3, 1994, pp. 363-383.
- HUFF (A. S.). *Mapping Strategic Thought*, Wiley, New York, 1990.
- ISABELLA (L.A.). "Evolving Interpretation as Change Unfold: How Managers Construe Key Organizational Events", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°1, 1990, pp. 7-41.
- KELLEY (H.H.). "Attribution Theory in Social Psychology" in : Levine (Ed.). *Nebraska Symposium on Motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln, 1967, vol. 15.
- LEVINE (J.M.), PAVELCHAK (M.A). "Conformité et obéissance", in : Moscovici (Ed.). *Psychologie Sociale*, Presses Universitaires de France, Paris, 1984, pp. 25-50.
- MEIER (O.). *Facteurs de réussite de la réalisation d'objectifs de symbiose en phase de post-acquisition : Proposition et élaboration théorique*, Thèse de doctorat, Université Paris Val-de-Marne, Créteil, 1998.
- MOSCOVICI (S.). *Psychologie des Minorités Actives*, Quadrige, Presses Universitaires de France, Paris, 1996.
- MOSCOVICI (S.), FAUCHEUX (C.). "Social Influence, Conformity Bias, and the Study of Active Minority", in Berkowitz (L.) (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 6, Academic Press, New York, 1972, pp. 149-202.
- MOSCOVICI (S.), LAGE (E.). "Studies in Social influence III: Majority versus Minority Influence in a group", *European Journal of Social Psychology*, vol. 6, 1976, pp. 149-174.
- MOSCOVICI (S.), LAGE (E.), NAFFRECHOUX (N.). "Influence of a Consistent Minority on the Responses of a Majority in a Color Perception Task", *Sociometry*, n°32, 1969, pp. 365-379.
- MOSCOVICI (S.), ZAVALLONI (M.). "The Group as Polarizer of Attitudes", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 12, n°2, 1969, pp. 125-135.
- MUGNY (G.), PAPASTAMOU (S.). "When Rigidity does not Fail: Individualization and Psychologisation as Resistances to the Diffusion of Minority Innovations", *European Journal of Social Psychology*, vol. 9, 1979, pp. 43-61.
- MUGNY (G.), PIERREHUMBERT (B.), ZUBEL (R.). "Le style d'interaction comme facteur de l'influence sociale", *Bulletin de Psychologie*, n°26, 1972, pp. 789-793.

PAICHELER (G.). "Polarization of Attitudes in Homogeneous and Heterogeneous Groups", *European Journal of Social Psychology*, vol. 6, 1979, pp. 85-96.

PAICHELER (G.). "Argumentation, Négociation et Polarisation", *Bulletin de Psychologie*, vol. 31, 1978, pp. 923-31.

PFEFFER (J.), SALANCIK (G.R.). "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, 1978, pp. 224-253.

POOLE (P.P.), GIOIA (D.A), GRAY (B.). "Influence Modes, Schema Change, and Organizational Transformation", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 25, n°3, 1989, pp. 271-289.

ROBBINS (S. P.), COULTAR (M.). *Management*, 5ième Ed., Upper Saddle River, Prentice Hall International Editions, 1996.

SCHEIN (E.H.). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Winter, 1984, pp. 3-16.

SCHWEIGER (D.M.), SANDBERG (W.R.), RAGAN (J.W.). "Group Approachs for Improving Strategic Decision-making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy and Consensus", *Academy of Management Journal*, vol. 29, n°1, 1986, pp. 51-71.

SCHWENK (C.R.). "Linking Cognitive, Organizational and Political Factors in Explaining Strategic Change", *Journal of Management Studies*, n°26 (2), 1989, pp. 177-187.

THOMAS (J.B), CLARK (S.M), GIOIA (D.A). "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Actions and Outcomes", *Academy of Management Review*, vol. 36, n°2, 1993, pp. 239-70.