

L'INNOVATION DANS LA DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS

L'innovation et la règle

Norbert Alter, sociologue, université Paris-IX Dauphine

Ordre et désordre dans les organisations

Lorsque le sociologue analyse le fonctionnement des entreprises, il essaie de défendre l'idée que tout fonctionnement organisé s'appuie sur l'existence de liens sociaux. Le lien social est à la fois plus riche et plus complexe qu'une simple relation hiérarchique, d'exécution du travail ou même de décision. C'est en fait une relation durable entre différents individus ou différents groupes d'individus et c'est ce caractère durable qui permet aux gens de s'engager à faire des choses ensemble.

Aujourd'hui, pour les entreprises publiques et privées – il n'y a pas de grande différence entre les organisations publiques et privées du point de vue qui nous intéresse –, ce lien social pose question car il est perturbé par un grand nombre de changements et la rapidité avec laquelle ils se succèdent. Les gens peuvent de moins en moins compter sur l'existence de situations stables pour s'engager dans des actions, des systèmes de relations, étant donné que la situation des entreprises se caractérise davantage par un processus permanent de changement que par une stabilité, voire un caractère bureaucratique des règles.

Il faut toutefois introduire une nuance en ce qui concerne les entreprises publiques où, en fait, les deux aspects coexistent : il y a à la fois une certaine stabilité des règles ou une stabilité de certaines règles, de gestion en particulier, et la mise en œuvre de changements extrêmement nombreux. Ainsi, il n'y a plus vraiment d'univers organisés dans lesquels les différents éléments de gestion ainsi que les individus qui composent l'entreprise ont une place cohérente, stable, prévisible. Ceci étant la marque d'une organisation, nous pouvons avancer qu'il n'y a plus d'organisation à proprement parler. Nous sommes donc dans un univers au moins autant désordonné qu'ordonné.

Mais ce n'est pas pour autant qu'il n'y a plus de règles. Ce n'est pas parce que l'organisation est bousculée, chahutée, à tel point qu'elle n'est plus tellement un repère que, pour autant, les règles disparaissent. D'une certaine façon, et ceci est extrêmement pernicieux, il y a à la fois survivance des règles ou survivance de certaines règles et de moins en moins d'organisation. Tout le monde ici, je suppose, a vécu des situations de ce type. On souhaite par exemple aller quelque part, de façon urgente, pour régler un problème local découlant d'une relative désorganisation. On s'aperçoit alors qu'obtenir un bon de transport peut demander un temps très long par rapport à l'urgence de la situation. Ce n'est donc pas parce qu'il n'y a plus d'organisation au sens ration-

nel du terme que pour autant il n'y a plus de règles, et c'est ce qui peut rendre la vie difficile.

Je commencerai par présenter un tableau général des situations de changement ou d'innovation dans des entreprises publiques et privées, à partir de résultats de recherches à la fois empiriques et théoriques. J'ai essentiellement travaillé, depuis maintenant longtemps, dans des entreprises de taille importante, plutôt françaises mais pas exclusivement. Ces entreprises du secteur public, comme EDF, la RATP ou France Télécom, sont ouvertes aux contraintes de marché et soumises à des lois qui ne sont pas seulement celles du marché. En particulier, elles ont une obligation de service public, ce qui rend leur situation peut-être plus complexe et plus intéressante, je pense, que celles d'entreprises purement privées. Les administrations, et notamment l'éducation nationale, sont à mon sens très proches de ces grandes entreprises publiques auxquelles je me suis plus particulièrement intéressé.

Le développement des incertitudes

Il y a deux façons de définir l'incertitude. Il y a celle des économistes et celle des sociologues du travail et des organisations. Pour les économistes, une incertitude, c'est une situation dans laquelle on n'a pas suffisamment d'informations pour prévoir précisément le résultat de l'action que l'on met en œuvre (cette définition s'appuie sur l'idée de résultat incertain). Pour les sociologues, une incertitude, c'est une situation dans laquelle les règles ne sont pas suffisamment claires pour qu'on puisse travailler efficacement en ne se soumettant qu'à elles seules. L'accent est mis alors sur la différence entre le travail prescrit et le travail réel. En appliquant les règles à la lettre, on ne peut pas bien faire son travail ; on est donc obligé, dans une logique professionnelle de travail bien fait, d'aménager les règles, voire de les transgresser.

Des phénomènes d'obsolescence

Ces deux types d'incertitude se développent extrêmement rapidement dans les entreprises, car les principaux éléments contribuant au fonctionnement de celles-ci sont marqués par des phénomènes d'obsolescence.

C'est tout d'abord une obsolescence technologique. Actuellement, on ne pense plus en termes de générations d'informatique ou de robotique, mais en termes de processus. Les spécialistes, les technologues, y compris en situation d'intervention concrète dans les entreprises, ont renoncé à utiliser les termes : « étape », « phase », « niveau de développement », etc. Ils pensent le changement technique comme une espèce de flux permanent. Ceci veut dire que l'on est sans arrêt en train de changer de technique.

C'est ensuite une obsolescence des produits. Aujourd'hui, « même » la Caisse d'épargne ou La Poste proposent, tous les trois mois, des nouveaux produits financiers à leurs clients. Leurs opérateurs ont donc de plus en plus affaire à un éventail de produits larges et en mouvement perma-

ment. Alors qu'il y a seulement dix ans, les employés de ces deux institutions n'avaient que deux, trois ou quatre produits à commercialiser, ils en ont aujourd'hui quarante, cinquante ou même quatre-vingts. Ainsi tout change sans arrêt, et il y a non seulement une ouverture de la gamme mais également une obsolescence des produits.

C'est enfin une obsolescence des savoirs. L'exemple le plus intéressant est celui des grandes écoles d'ingénieurs. Le temps nécessaire pour codifier les connaissances tirées de la recherche et pour les transmettre aux étudiants est d'à peu près quatre ans. La durée de ce processus est aujourd'hui plus grande que la durée de vie de ces mêmes connaissances dans l'entreprise. Ainsi, des gens ayant reçu la meilleure formation possible arrivent sur leur poste de travail avec des connaissances qui sont déjà obsolètes. Ceci est très intéressant car cela veut dire qu'il n'y a plus de connaissances stables, utilisables et qu'il n'y a que des capacités à apprendre. L'idée est banale mais on la voit clairement en œuvre aujourd'hui. L'exemple des ingénieurs de grandes écoles est frappant, mais il se passe exactement la même chose pour un employé de guichet de banque ou un ouvrier qui utilise des machines-outils à commandes numériques. Les choses changent tellement vite que le travail de formation est devenu permanent. On apprend de plus en plus sur le tas. La formation permanente, en l'occurrence, n'est plus un moment, c'est de l'ordre du quotidien.

Les nouvelles contraintes du marché

Le quatrième élément qui concourt au développement des incertitudes est lié aux caractéristiques du marché. Là, il ne s'agit pas d'obsolescence, mais d'une évolution de plus en plus contraignante, liée, bien évidemment, à la construction de l'Europe et à la mondialisation. Dans le cas de l'école, ce sont les parents d'élèves qui sont à l'origine de cette pression.

Dans les entreprises publiques, la contrainte du marché s'exerce de façon particulière et il est intéressant de voir que l'utilisateur ou le client devient acteur. Ces entreprises n'ont plus en face d'elles une personne ou un groupe de personnes auxquelles elles distribuent des services ou des biens, mais des personnes demandant que certains biens et certains services leur soient transmis, vendus ou donnés, dans une perspective qu'elles jugent être légitime. Or cette perspective n'est pas nécessairement celle du fonctionnaire ou de l'agent de l'État qui transmet le service en question. On insiste généralement sur le poids du marché dans les entreprises privées, alors que le poids du marché, de l'environnement, est certainement encore plus fort du côté du secteur public.

En effet, on ne peut pas se passer du client. Quand le client dérange, dans une entreprise purement privée, on s'en débarrasse. Si vous faites des chèques sans provision, le banquier vous demandera tôt ou tard de changer de banque. Dans le secteur public, ce n'est pas la même chose : on est obligé de continuer à travailler avec les gens. Même si on peut faire passer un mauvais usager d'un site à un autre, il n'empêche que, d'un point de vue global, il faut « faire avec ». De ce point de vue, la

situation des caisses d'allocations familiales est intéressante. Elles sont obligées de se réorganiser complètement et de repenser leur rapport aux usagers, compte tenu de l'importance que représentent les ressources qu'elles distribuent aux allocataires. Quand, pour des problèmes administratifs, la distribution des ressources aux allocataires prend trois mois de retard, ça se passe très mal ; les gens sont en colère, cassent les vitres, etc.

Le flou des politiques d'entreprise

Que donnent ces situations d'obsolescence et d'incertitude ? Des procédures de travail de plus en plus floues. Dans des situations incertaines, on ne peut définir des procédures de travail précises et stables. On assiste en fait à un clivage entre la définition des procédures de travail et les pratiques de travail, entre les gens qui élaborent des procédures et ceux qui travaillent. Les premiers ont une conception générale, un peu abstraite et rationnelle du travail. Les seconds ont affaire à des situations beaucoup plus concrètes, dans lesquelles ils sont dans l'impossibilité de mettre en œuvre ces procédures de façon précise.

Ce phénomène se retrouve au niveau de la gestion des grandes entreprises où on opère paradoxalement plus à l'aide de paris qu'à l'aide de décisions rationnelles. Ainsi en est-il des investissements immatériels tels que la recherche et le développement, le marketing, la formation continue, les études et audits, ainsi que l'équipement informatique au sens le plus large du terme (robotique, télécommunication, etc.). Ces cinq sources d'investissements immatériels représentent la part la plus importante d'investissement dans la plupart des grandes entreprises. Prenons le cas de la formation permanente. Dans le meilleur des cas, on arrive à savoir ce que ça coûte, et ce n'est déjà pas simple ! Mais on ne sait pas ce que cela rapporte, même si les consultants vantent leurs formations « zéro défaut », etc. Les entreprises sont donc, notamment dans ces cinq cas, incapables d'analyser avec précision les retours sur investissements, normalement à la base de décisions rationnelles de gestion. Cela ajoute encore au flou.

Dans cet univers incertain que nous avons décrit précédemment, pour continuer à travailler efficacement ou pour développer l'entreprise, il faut adopter une stratégie de joueur de casino : « J'en place un peu ici, un peu là et j'espère que les choses se passeront plutôt bien. » J'exagère évidemment un peu. Le manager, à la différence du joueur, peut s'appuyer sur une équipe qui, même sans décider des investissements réalisés, va contribuer à leur efficacité en leur donnant du sens, de l'efficacité, des dimensions concrètes... C'est un peu comme si le manager disait à ses équipes : « Regardez, je développe une stratégie commerciale dans laquelle j'investis ; je fais de la pub ; je crée de nouvelles équipes ; je recrute des jeunes... Maintenant, débrouillez-vous pour que ça marche. » Il fait appel à l'initiative individuelle, donne des missions (nous reviendrons plus loin sur ce terme « donner » pour en montrer l'épaisseur). Ces missions consistent à mener à bien des politiques d'entreprise initialement relativement floues et à leur donner sens.

Le retour du professionnalisme

La conjonction des phénomènes d'obsolescence, de l'évolution des contraintes de marché (et des contraintes d'usagers) et le flou des politiques d'entreprise, produit le développement d'un nouveau professionnalisme. Le « professionnel », en sociologie, est une personne qui arrive à traiter efficacement une situation de travail incertaine avec des procédures peu codifiées, à l'aide d'un savoir-faire et d'une intuition tirés de l'expérience. C'est un bon ébéniste, un bon médecin, un bon professeur... Il faut insister sur cette question car on a longtemps pensé, et certains le pensent encore, que le développement du taylorisme, puis de pratiques managériales plus récentes, ont dévalorisé ce type de compétences, celles des compagnons, des corporations de l'Ancien Régime. Effectivement, c'est ce qui s'est passé il y a quelques années, notamment au moment de l'émergence du taylorisme. Mais le développement des incertitudes a réactivé ces compétences de type professionnel.

Une vision nouvelle

Tant du point de vue de l'économie que de celui de la sociologie et exception faite du marché, l'analyse des entreprises a souvent été réduite à celle de leur organisation interne – taylorisme, management participatif... – et à l'efficacité cette organisation. À partir de là, l'organisation – c'est-à-dire la mise en cohérence de règles permettant de définir le travail, les mécanismes de coordination, les niveaux de standardisation et les formes de coopération – a été pensée comme ayant pour but la réduction des incertitudes.

Les entreprises sont donc souvent présentées comme des univers ayant pour contrainte de réduire l'incertitude. Cette contrainte pèserait tellement que les gens y perdraient leur autonomie et seraient étroitement enserrés, enchâssés dans des dispositifs réglementaires qui ne leur permettraient plus de se construire une identité. Il y a trente ans, on parlait d'aliénation, aujourd'hui, on parle de la souffrance au travail.

La situation se complique par la prise en compte de l'innovation – c'est-à-dire l'action de faire passer une invention sur le marché. Pour réaliser ce passage, on est amené, expliquent les économistes, à élaborer de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources de l'entreprise, par exemple entre le crédit financier dont dispose l'entreprise et les investissements en informatique ou entre le dispositif de gestion des ressources humaines et la définition des tâches. En même temps, l'innovation repose sur le développement de l'incertitude : c'est parce qu'il y a incertitude, parce que les choses ne sont pas complètement verrouillées, qu'on peut innover. L'entreprise a donc besoin à la fois de règles pour réduire l'incertitude et d'innovateurs s'appuyant sur cette incertitude. Et, bien évidemment, ces deux éléments sont complémentaires du point de vue de l'entreprise et complètement contradictoires du point de vue de ceux qui les mettent en œuvre. Ceci explique les situations paradoxales que l'on connaît aujourd'hui et où l'on dit aux gens : « Prenez des initiatives, mais, attention, si vous ne respectez pas les règles, vous allez vous faire taper sur les doigts ! » Le risque augmente donc pour les personnes.

Les situations de risque – dans lesquelles incertitude et sanction existent, sans que l'on sache quand et comment la sanction va être appliquée – caractérisent aujourd'hui le fonctionnement des entreprises. Ce ne sont plus seulement le travail répétitif ou les cadences infernales qui font parler d'« aliénation », de « souffrance ». Pour certains, ça l'est encore, mais ils sont de moins en moins nombreux. Ce qui fait souffrir, en particulier les cadres, c'est cette tension.

Les jeux d'acteurs

Les organisateurs, c'est-à-dire ceux qui tentent de réduire l'incertitude, sont des gens parfaitement légitimes dans l'organisation : on a besoin d'eux, ce qu'ils font est considéré comme juste, efficace, etc. Mais les innovateurs aussi. Les deux légitimités en question sont en concurrence. Ce n'est pas seulement une saine coopération, une émulation, cela peut être parfaitement concurrentiel. Le travail managérial doit réussir à les articuler, ce qui n'est, bien sûr, pas facile.

Dans un premier temps, je vais distinguer ici, de façon un peu simplifiée, quatre grandes catégories d'acteurs. Cette vision sera nuancée plus loin.

L'innovateur, une position sociale difficile à cerner

Classiquement, le sociologue attribue un type d'action à un type de position sociale. Pour les « innovateurs », c'est difficile. En effet, si l'on peut distinguer l'action de ces innovateurs, on ne peut pas précisément définir leur position sociale puisque ce qui les caractérise, c'est justement d'être dans des situations incertaines. Si je dois taper sur un clou toute la journée, je ne pourrai pas innover beaucoup. Si, au contraire, je suis obligé d'inventer une machine pour fabriquer les mêmes clous, là, je pourrais mettre en œuvre des capacités d'innovation.

L'innovateur dispose en même temps d'une compétence généralement non reconnue – ou en tout cas mal reconnue, de son point de vue – par l'institution. Et s'il met en œuvre cette compétence non reconnue pour traiter les incertitudes, c'est justement parce qu'il espère en obtenir plus de reconnaissance sociale et, au passage, de pouvoir. Par exemple, un conducteur de robot travaillant sur une machine souvent en panne peut utiliser ses connaissances en informatique pour reconfigurer le programme du robot. Il n'est pas formellement informaticien, mais, comme il a fait de l'informatique par ailleurs, il peut faire fonctionner ce robot « à sa main », c'est-à-dire l'adapter aux contraintes de production locales qui sont les siennes.

La fonction d'innovation se situe à un niveau local et dans le travail quotidien : elle est donc le fait de nombreuses personnes occupant des fonctions petites et moyennes. Il n'y a pas que les dirigeants d'entreprise qui innoveront. Reprenons l'exemple du conducteur de robot. Pourquoi fait-il ça ? On peut proposer de nombreuses explications : il est bien-pensant ou courageux, il veut que son entreprise se développe, il veut protéger son emploi... On peut enfin en proposer une en termes de sociologie des

organisations : il innove pour gagner en autonomie et en reconnaissance sociale. S'il n'innovait pas, il serait soumis aux règles, au service informatique, aux normes de qualité qui sont imposées par la direction de la qualité. À partir du moment où il reprend les choses en main, il est davantage son propre patron, en quelque sorte.

Mais pour innover, ce technicien va prendre des risques. Il va transgresser les règles en travaillant sur un programme qu'il n'a pas à toucher. Et si sa tentative échoue, que le robot fonctionne encore moins bien, on va lui reprocher les dépenses extrêmement importantes qu'il a engendrées pour l'atelier ou l'établissement. En même temps, s'il ne fait rien, il risque de se voir reprocher, par exemple au moment de l'évaluation annuelle, les petites pannes répétitives de son matériel et ses demandes incessantes au département informatique, alors que d'autres dans l'atelier sont autonomes sur ce plan-là.

Ceci amène les gens qui sont dans ces situations à être de véritables petits entrepreneurs, à prendre des risques dans des situations de travail. Et, à la différence de l'entrepreneur qui espère gagner rapidement plus d'argent, ces comportements ne rapportent aucun gain immédiat. Le seul espoir est à long terme, sur un plan de carrière. Retenons également que ces gens-là transgressent les règles. Quand, dans une administration, il faut organiser une opération, même petite mais particulière – un colloque, par exemple – il y a des dépenses qu'on ne peut normalement pas faire, car il n'existe pas de ligne budgétaire. Tout le monde connaît les solutions : frais de mission fictifs, surfacturation, etc. Tout ceci est bien sûr interdit, mais... Il faut en fait comprendre que, dès le moment où on souhaite faire quelque chose qui n'est pas prévu par l'organisation, même s'il s'agit d'une opération banale ou quotidienne, on doit transgresser les règles, on doit adopter un comportement irrégulier.

Le légaliste, gardien plus ou moins attentif des règles

À côté des innovateurs, il y a les gens que l'on peut qualifier de « légalistes ». Qui sont-ils ? Les détenteurs du pouvoir formel, c'est-à-dire essentiellement des règles et du contrôle des pratiques et des procédures de travail, de la gestion, de l'évaluation. Ils appartiennent à la hiérarchie (je dis bien « hiérarchie », je ne dis pas « dirigeant »), en général intermédiaire. Leur image caractéristique est celle du petit chef.

Dans le pire des cas, l'enjeu pour les légalistes est de défendre l'ordre établi : « Non, on ne vous autorisera pas à pirater une ligne budgétaire pour faire quelque chose qui n'est pas prévu à l'intérieur de cette ligne, et j'y veillerai. » Il faut maintenir l'ordre, malgré les contraintes de la pratique et quoiqu'il en coûte. Dans des cas plus favorables, les légalistes peuvent tout à fait intégrer les pratiques novatrices dans des dispositifs réglés – pas nécessairement réglementaires –, c'est-à-dire prévisibles, cohérents, compatibles. Il y a des formes de légalisme plus ou moins éclairées.

Bien évidemment, les légalistes et les innovateurs sont en conflit. Ce ne sont pas nécessairement des conflits entre individus, mais plutôt entre des logiques ou des situations. Une même personne peut éventuellement

être alternativement dans l'une ou l'autre logique, suivant le dossier sur lequel elle travaille.

Le dirigeant, incitateur et arbitre

Le troisième acteur est l'acteur dirigeant. On le présente souvent comme l'acteur qui définit la politique et sa mise en œuvre dans l'entreprise. En fait, ce n'est que partiellement vrai. Comment se prend réellement une décision en matière de changement ? Prenons l'exemple de la mise en œuvre d'une politique commerciale dans une entreprise publique. Le dirigeant définit une politique commerciale et transmet un ordre : « Voilà ce que j'ai décidé ; mettez-le en œuvre. »

Juste après, en général, il ne se passera pas grand-chose. Il y a ce qu'on appelait autrefois une « résistance au changement ». Les gens se disent : « Mais qu'est-ce que c'est que ce truc ? D'abord, du commercial, on en faisait avant [c'est toujours la réaction]. Ils nous disent qu'il faut être plus près du client ; on n'arrête pas d'être près de lui. La preuve, c'est qu'on s'occupe même de la personne qui ne peut pas payer, ou on fait des ristournes aux entreprises... Donc, on était déjà très près du client. Quant à atteindre des objectifs nouveaux en volume, des objectifs plus importants, on veut bien, mais ce n'est pas faire du commercial parce que nous, on est pour la qualité ; eux, ils sont pour la quantité », etc. Dans un premier temps, donc, les gens résistent.

Dans un deuxième temps, une négociation implicite, informelle et un peu atomisée s'installe entre la direction et les opérateurs, que ce soit des cadres supérieurs ou des techniciens. Des opérations pilotes de petite taille, des groupes transverses, des réseaux sont lancés afin que les gens, localement, puissent s'approprier le changement en le mettant « à leur main », en le reprenant pour l'intégrer dans leurs contraintes locales. En fait, ce qui est conçu comme une décision, au départ, n'est qu'une incitation. Tout changement effectif n'est autre qu'une incitation... ou un décret. Mais, pour reprendre les propos d'un collègue connu : « On ne change pas la société par décrets. » Et pourtant, on entend dire à tort : « Dans la fonction publique, ça marche très bien ; on a réussi à imposer tel et tel changement. » Mais quelle est l'effectivité de ces changements ? En quoi change-t-on le comportement des agents au guichet ? Ce n'est pas parce qu'on réussit à faire signer une nouvelle règle que, pour autant, celle-ci se traduit par une effectivité nouvelle du point de vue des pratiques professionnelles. Il faut bien distinguer la capacité à faire passer des nouvelles décisions et la capacité à les faire mettre en œuvre. L'acteur dirigeant est donc toujours et seulement dans des logiques d'incitation. Une phase d'appropriation suit, avec à nouveau des résistances, mais moins brutales. L'appropriation s'accompagne souvent de dérives : progressivement, les gens interprètent – parfois complètement – la décision initiale et, finalement, n'en font qu'à leur tête. Ce qui fait qu'il n'y a plus de politique centralisée, coordonnée. Il n'y a plus d'organisation.

Dans un troisième temps, les dirigeants s'associent avec les légalistes pour reprendre en main les affaires. J'appelle ça une « institutionnalisation ». On traduit en règles les pratiques non réglées, en règles générales

des pratiques singulières. On les impose à ceux qui ne les employaient pas. Mais cette institutionnalisation est régressive : on interdit certaines pratiques innovantes qu'on considère comme trop déviantes.

Un quatrième acteur : les exclus

Pour parler vite, ce sont les « petites mains » et les « bras cassés ». Les « petites mains », ce sont les gens qui ne possèdent pas un niveau de compétence suffisant pour participer à ce type de jeu de triade. Ce sont les gens qui, sur un plan à la fois cognitif, affectif et relationnel, ne disposent pas suffisamment de ressources pour s'engager dans des comportements risqués ou qui ne disposent pas suffisamment de pouvoir formel pour s'y opposer sérieusement. Les « bras cassés », ce sont les gens usés par le processus et qui, à un moment donné, décrochent : « Ça va, j'ai déjà donné, la retraite est dans cinq ans... » Ce système produit donc de l'exclusion à l'intérieur de l'organisation.

Capitalisation des savoirs et des compétences

De façon un peu plus nuancée, que peut-on dire de ce jeu d'acteur ?

Le premier point, c'est que les organisations disposent de réelles capacités d'apprentissage. On parle beaucoup, dans le *management* et dans les sciences de la gestion, de l'apprentissage organisationnel. Personnellement, j'ai horreur de ce terme. Une organisation ne peut « apprendre », une organisation n'est pas un être vivant. Cette association entre les deux termes est délibérément provocante : on insiste sur la nécessité pour les dispositifs organisés à apprendre, à se transformer. Toute une série de chercheurs en gestion, de consultants et de *managers* s'intéressent aujourd'hui aux phénomènes et aux processus des organisations apprenantes. Ils analysent ce que je viens de décrire mais sans acteurs. Ils se posent les questions en termes de systèmes d'information, de capitalisation des connaissances, de goût d'apprentissage, de traitement des erreurs, etc. Leurs travaux, tout à fait intéressants et sérieux, présentent une analyse de la situation dans une perspective essentiellement cognitive et, donc, laissent dans l'ombre l'aspect social de l'apprentissage (ce qui représente, en fait, l'amont et l'aval de ce qui les intéresse).

Aujourd'hui, la capitalisation des connaissances est extrêmement importante dans les entreprises. Fréquemment placées dans des situations incertaines et obsolètes, mal connues, singulières, les entreprises sont contraintes de capitaliser sur chaque opération singulière les connaissances qui peuvent être utilisées de façon standardisable pour la suite. C'est donc bien l'idée d'un apprentissage, d'une accumulation. Les nombreux cabinets de conseils travaillent sur ces questions de capitalisation des connaissances et proposent des modèles arborescents sophistiqués, mais tous butent sur la notion d'acteur. Il ne suffit pas de répéter aux gens qu'il est bon pour eux et pour l'entreprise de participer à la capitalisation des connaissances. Il y a bien des possibilités d'apprentissage dans les entreprises, mais elles passent par des jeux d'influences, des jeux de pouvoir.

Le second point a trait à la compétence. La compétence des innovateurs est une capacité à traiter efficacement des situations incertaines. Les compétences sont aujourd'hui souvent classées en divers types : savoir-faire, savoir-être, savoir-apprendre... (On en ajoute régulièrement.) Dans chaque type de savoir, il y a une batterie de variables extrêmement importantes. Le problème, c'est qu'on part du principe que le travail qui est confié à une personne est connu à l'avance, par la personne et par celui qui l'évalue. Malheureusement, cette hypothèse est fautive : le travail est incertain, obsolète, etc. Donc, on peut dire que la compétence se définit surtout par la capacité d'une personne ou d'un groupe de personnes à traiter les incertitudes.

Dimensions antagonistes, dimensions coopératives

Même si les acteurs s'affrontent, tous sont pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Mais il n'y a pas de logique économique univoque, et «être efficace» n'a pas forcément le même sens pour tous. Ainsi, d'un côté, on défend l'efficacité, c'est-à-dire la capacité à atteindre les objectifs. D'un autre, on défend l'efficience, au sens du management, c'est-à-dire la capacité à tirer un parti optimal des ressources dont on dispose. Reprenons l'exemple de notre commercial. S'il vend beaucoup de produits, il atteint ou même dépasse ses objectifs, il sera efficace. Mais s'il en arrive à forcer la main à ses clients, il risque de perdre leur fidélité, leur capacité d'engagement ultérieur, etc. et donc de perdre en efficience. Il existe des oppositions légitimes entre des conceptions antagoniques de la rationalité économique de l'entreprise.

Coopération et logique du don

Avec la notion de «coopération», nous sommes à nouveau au cœur de l'actualité de la recherche et des préoccupations des managers. On cherche le consensus, la coopération, en sachant tout à fait que tout cela ne se décrète pas. On ne peut forcer personne à coopérer, tant verticalement dans une politique d'entreprise, qu'horizontalement avec les collègues. C'est une partie de l'autonomie des acteurs. On peut éventuellement forcer les gens à transmettre des informations, à se réunir, à se concerter, à négocier, mais on ne peut pas les forcer à coopérer au sens plein du terme.

Peut-on acheter la coopération ? Il y a toutes sortes de théories économiques là-dessus, toutes très intéressantes, mais qui ne peuvent pas être validées en situation concrète. Il y a des théories autour des salaires d'efficience qui sont assez amusantes et sympathiques. Elles consistent à dire que si on paye les gens au-dessus de la valeur que représente normalement leur travail par rapport au prix du marché, ils ont le sentiment qu'on leur fait un don et ils sont donc amenés à faire un contre-don. Ils s'engagent dans le fonctionnement de l'entreprise qui n'est pas régulé par la dimension économique. Dans l'idée de don/contre-don, on ne calcule plus en termes économiques. En payant bien à l'entrée, on amène les gens à s'engager dans un cercle vertueux d'échange, défini essentiellement par son caractère social, c'est-à-dire sortant d'une économie et d'une gestion étroites. L'analyse des situations concrètes ne permet pas tellement de vérifier ce genre de choses.

Ce que l'on commence à comprendre, c'est que la coopération est un phénomène qui correspond effectivement à ce que Marcel Mauss, le premier, a appelé l'échange social sous forme de don/contre-don. Il s'agit d'une triple obligation qui est faite aux individus dans les sociétés dites primitives, lorsqu'ils se rencontrent. La première est de faire un cadeau. La deuxième est d'accepter le cadeau en montrant qu'on l'accepte : ne pas le prendre bestialement, montrer qu'il fait plaisir, donner de l'importance au geste. La troisième n'est pas, comme on le dit souvent, de simplement « rendre un cadeau ». C'est donner à son tour, et ce n'est pas la même chose, même si le don précédent rend le contre-don obligatoire. Dans l'idée de donner, il y a l'idée d'une certaine gratuité, alors que si on dit « rendre », on est dans la sphère du calcul. C'est pour cela que j'insiste sur l'idée de donner à son tour.

Même présentée succinctement, l'idée du don/contre-don apparaît bien comme extrêmement actuelle. Si vous allez voir votre belle-mère que vous n'avez pas vue depuis six mois, quoique que vous en pensiez, il se peut que vous lui fassiez quand même un cadeau (l'exemple est-il vraiment bon ?). Par le cadeau, on engage les gens. Dans les affaires, on invite à déjeuner. C'est très amusant parce que ces relations de don/contre-don sont assez subtiles. On a beau savoir que le don du bon repas est fait dans une perspective utilitariste, c'est-à-dire pour finalement déboucher sur une affaire, il n'empêche qu'aller négocier l'affaire dans un restaurant où l'on « flambe » (l'idée du don, vulgairement, est proche de celle de « flamber » ; les anthropologues appellent ça le « potlatch ») est très différent de rester dans un registre strictement utilitariste.

En fait, les anthropologues montrent de façon très claire que la coopération entre les hommes suppose des échanges qui se définissent par la contrainte sociale et non par la contrainte économique. Si je m'engage dans une collaboration, ce n'est pas – seulement – par obligation ou par intérêt économique, c'est parce que je me sens socialement obligé, par mon appartenance à un métier, à une culture, à une idéologie, à une conception de l'école, etc., de coopérer avec les autres. C'est comme ça qu'on comprend finalement la coopération, bien plus qu'à partir de théories plus gestionnaires ou économiques.

Le réseau des innovateurs

Dans les milieux innovants, l'échange social (ce qui est pour moi très proche du don/contre-don) permet la constitution de compétences collectives. C'est par la coopération qu'on réussit à être compétent, à échanger puisqu'on n'est jamais seul détenteur de toutes les compétences. Dans des situations complexes, singulières ou inattendues, on est obligé de téléphoner, d'aller voir, de demander, de chercher de l'aide. Des réseaux se développent afin de faire circuler des savoirs qui permettent au groupe de disposer d'une compétence collective dont il ne disposerait pas sans l'existence de ce système d'échange. De ce point de vue, le don/contre-don correspond aux fameux « renvois d'ascenseur ».

Un réseau, c'est un système de relations dans lequel chaque élément peut communiquer avec n'importe quel autre élément sans passer par

un point central, dans lequel les frontières sont floues et dont le fonctionnement est au moins partiellement clandestin. Cette définition correspond en partie à Internet, sauf qu'Internet n'est pas nécessairement clandestin et, que, surtout, ses frontières sont évidentes : il faut être équipé d'un ordinateur. En revanche, elle ne convient pas à une organisation fondée sur une technicité, par exemple, comme on l'entend souvent en management : « Il faut mettre en réseau les spécialistes de la formation continue. » En effet, dans ce type de structure, la clandestinité et la non-centralité des relations sont absentes. Les bons exemples de réseaux sont les grands corps de l'État, la mafia, la diaspora chinoise ou juive.

Le réseau permet l'échange et donc la coopération. Et ce système d'échange obéit à des normes, des règles non écrites. Parmi ces règles, il y a celle du don/contre-don, celle qui interdit le bénéfice individuel d'une action menée collectivement, celle qui impose de ne pas faire de publicité à une action clandestine, celle qui condamne l'alliance avec les ennemis du réseau, etc. Manquer à ces règles, c'est risquer l'exclusion du réseau. Ces réseaux sont donc des univers beaucoup plus structurés, du point de vue de leur fonctionnement interne, qu'on veut bien le dire généralement.

Dans les entreprises auxquelles je me suis intéressé, le management a souvent une idée d'un atomisme des salariés bien plus important que dans la réalité des relations. À tel point que les dispositifs de gestion, en matière de gestion des ressources humaines en particulier, sont strictement individuels. On évalue une personne, alors qu'on a affaire à des actions collectives. Il y a donc là un écart extrêmement important entre les dispositifs gestionnaires qui sont mis en œuvre et les sources réelles de compétence et d'efficacité. Le système d'échange est organisé de façon informelle, mais tellement bien organisé que, finalement, une hiérarchisation y émerge. Par exemple, on ne va pas accepter, dans un réseau, l'entrée de gens sans capital, sans ticket d'entrée. Si on n'a rien à échanger, on ne participe pas au réseau. De manière très brutale, on ne donne qu'à celui qui peut donner.

De la même manière, même si le réseau n'est théoriquement pas polarisé, le bénéfice des échanges est souvent plus important pour les membres du réseau ayant un grade élevé dans l'entreprise. Ainsi, un chef de service qui participe à un réseau, qui l'anime ou qui laisse ses collaborateurs s'y investir, va en tirer un parti la plupart du temps plus important que ceux qui se trouvent à la base de ce réseau. Une stratification interne fondée sur l'idée de calcul existe tout de même. Il y a là une différence par rapport au don/contre-don tel que l'ont analysé les anthropologues. On ne donne, finalement, qu'à celui qui peut donner à son tour. Mais ce n'est pas un échange économique ; c'est un échange calculé. Ce n'est pas tout à fait la même chose. On peut calculer en autre monnaie qu'en monnaie économique. Le mariage, par exemple, s'analyse avec différents types de monnaie. Lui ne se mariera pas uniquement parce qu'elle possède quatre cents hectares de terre à blé, ni simplement parce qu'il l'aime ! D'autres critères entrent en compte comme la possibilité de vivre ensemble durablement. On est donc bien dans un échange calculé, non strictement économique.

La question des normes et de leur respect

La sanction de la transgression des règles, en sociologie, c'est toujours l'exclusion. On peut mettre en prison, au bout de la banquise, en quarantaine, dans le coin de l'atelier, dans un placard... mais c'est toujours une exclusion, plus ou moins cruelle. Quand certaines personnes transgressent les règles citées ci-dessus, les autres membres du réseau les ignorent, sapent leur réputation, barrent leur carrière, etc.

Nous vivons cependant dans un univers plus complexe qu'une société primitive. Quand quelqu'un est exclu de son groupe, de son métier, il peut trouver une inclusion ailleurs, dans une autre tribu. Par exemple, un contrôleur de gestion peut devenir informaticien, comptable, responsable de la logistique... La sanction est donc beaucoup moins efficace que dans des sociétés plus simples. On peut donc transgresser les règles plus facilement.

Le système reste cependant efficace. Transgresser les règles demande réflexion: «Est-ce que ça vaut le coup de me faire rejeter et d'avoir mauvaise conscience par rapport aux dix collègues avec lesquels j'ai travaillé depuis un an et demi, pour faire carrière?» Ce sont des choses qui se raisonnent. Ces hésitations apparaissent clairement dans des interviews d'acteurs, soit qu'ils les ont vécues ou qu'il les ont vues vivre. On est donc dans un système qui est à la fois très social, très coopératif et très égoïste.

La lassitude de l'innovateur

L'innovateur peut adopter deux attitudes face à l'organisation. D'un côté, il peut se dire qu'il est finalement peu libre, que les choses vont mal, de plus en plus mal, que la solidarité n'existe pas ou pas assez dans les groupes. Il entre alors dans un état de souffrance et de perte d'identité. D'autre part, il peut commencer à prendre de la distance, avant d'en arriver à souffrir. Et peut-être décréter qu'on ne l'y reprendra plus.

La situation de souffrance n'est pas nécessairement durable, heureusement. La stratégie de la distanciation est plus fréquente, ce qui donne aux acteurs une qualité nouvelle. Ce ne sont pas des gens qui vont être toujours pour ou toujours contre, ou toujours en retrait. Ce sont des gens qui essayent des choses nouvelles, et qui se réservent des portes de sortie en cas de difficultés trop grandes: ils deviennent des acteurs intermittents, ambigus, assez imprévisibles dans leurs engagements à long terme.

Un effet de lassitude globale apparaît, ce qui pose une question intéressante du point de vue de la sociologie. En effet, les sociologues pensent généralement que lorsque quelqu'un a du pouvoir, il le met en œuvre. Ils oublient en fait que passer de la détention du pouvoir à l'exercice de ce pouvoir suppose la mise en œuvre d'un effort, par exemple, simplement, celui d'appliquer une règle ou de faire appliquer des règles – je pense que les proviseurs en savent quelque chose. Quand l'effort supposé par la mise en œuvre du pouvoir est plus élevé que le bénéfice que l'on en tire, on renonce en quelque sorte au pouvoir. Ce qui lasse, ce n'est pas seulement, de façon mécanique, le pouvoir patronal, c'est l'action dans des systèmes de relations, à l'intérieur de son groupe ou avec d'autres groupes, tellement difficiles à vivre, qu'au bout d'un moment, on se met en retrait.

Changement et innovation dans les organisations

*Philippe Bernoux, sociologue des organisations Glysi,
CNRS, université Lyon-II Louis-Lumière*

Changement social, changement volontaire, innovation

La question posée aujourd'hui est de savoir comment introduire un changement ou une innovation dans un milieu ou une institution que l'on peut caractériser de « bureaucratique », au sens sociologique du terme, c'est-à-dire fondée sur la rationalisation des activités à travers un système de règles, impersonnelles et écrites. Comment innover dans ce cadre ? La question est difficile, et je ne dis pas cela pour me protéger des insuffisances de mon exposé, mais parce qu'on verra que la plupart des théories ont mal répondu à cette question, c'est-à-dire qu'elles sont passées en partie à côté.

Changement social et changement volontaire

Tout d'abord, nous traitons ici de changement dans les organisations, qu'il s'agisse de l'Éducation nationale ou d'entreprises. Le changement sera défini comme social, c'est-à-dire comme un changement des règles relationnelles. Il se produit dans une société, de manière généralement lente, le plus souvent voulue explicitement, comme une retombée de changements d'une autre nature – techniques, économiques, religieux – sans qu'aucune cause ne soit dominante : donc il existe une pluralité de changements¹⁸. On distingue souvent changements endogènes et exogènes¹⁹.

Les premiers seraient le résultat de facteurs qui, à l'intérieur d'une même société, contribuent à introduire le changement observé. L'exemple le plus célèbre est celui de Max Weber lorsqu'il veut rendre compte du développement du capitalisme à travers l'éthique protestante. Il est évident que ni Luther avec sa doctrine de la vocation, ni Calvin avec celle

18. Je m'inspire ici de l'article « Changement social » de Boudon R., Bourricaud F., in *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, 1982.

19. Distinction très classique mais peu assurée. F. Bourricaud, dont les connaissances et la grande compétence ne peuvent être remises en cause, attribue à la thèse de Weber une dimension endogène dans l'un de ses ouvrages (article « Changement social », in *Dictionnaire critique de la sociologie*) et une dimension exogène dans un autre (*Encyclopædia universalis*).

de la prédestination, n'ont cherché à provoquer la naissance du capitalisme. Et pourtant, l'introduction de celui-ci dans les sociétés occidentales s'est faite par une affinité avec ces doctrines, centrales pour définir l'esprit du protestantisme. On voit que le facteur religieux peut, selon le point de vue où on se place, être considéré comme endogène (le protestantisme est bien endogène aux sociétés où s'est développé le capitalisme) ou exogène (les thèses de Luther et de Calvin n'ont pas été développées dans le but de faciliter l'introduction du capitalisme dans ces sociétés).

Autre exemple : Karl Marx lie le développement des institutions – le capitalisme entre autres – à l'état des forces productives, dans une relation qualifiée de dialectique, qui représente un changement quasi inéluctable, mais non voulu. Il en est de même des effets inattendus de l'introduction d'innovations techniques. Henri Mendras montre que l'introduction du maïs hybride, faite dans le but d'augmenter la productivité dans les exploitations paysannes française, a abouti, en modernisant l'agriculture, à introduire la gestion dans les techniques utilisées par l'agriculteur, à lui faire contracter des emprunts et à l'endetter, à modifier les rôles dans les ménages, etc.²⁰ Le passage d'un modèle traditionnel à un autre, plus « moderne », est le résultat d'un fait apparemment mineur, dont le but purement technique n'était pas d'engendrer un changement social.

L'intérêt de cette distinction endogène/exogène est de faire apparaître tout changement volontaire comme un changement de type exogène. Le changement social apparaît donc comme un effet d'un changement ou d'une innovation dans une organisation. Cet effet est le plus souvent non voulu, car les nouvelles règles qu'il édicte sont en partie explicitement voulues (c'est la régulation de contrôle), en partie non voulues (c'est la régulation autonome)²¹.

Changement et innovation

Nous nous intéressons ici à l'innovation dans les organisations, ce que l'on pourrait appeler le changement volontaire. Quelle différence entre changement et innovation ?

On définira le changement comme la modification d'un état existant, l'innovation comme l'invention d'une solution. La seconde appartient à la catégorie du premier, elle en diffère par un caractère novateur plus radical. Elle est prise le plus souvent suite à un ensemble d'exigences contradictoires²². La plupart des auteurs traitant de l'innovation se réfèrent à la définition de Schumpeter, définissant l'entrepreneur comme un innovateur, quelqu'un qui invente de nouveaux produits. Bien qu'il s'agisse effectivement de changement, la différence vient de la novation.

20. Mendras H., *La Fin des paysans*, Armand Colin, 1967, coll. « U ».

21. Reynaud J.-D., « Régulation de contrôle et régulation autonome dans les organisations », *Revue française de sociologie*, 1988, n° 1.

22. Reynaud J.-D., *Les Règles du jeu*, Armand Colin, 1989/1997, 3^e édition [1997], p. 140-146.

Définir le changement comme le passage d'un état à un autre, ce qui est la présentation la plus fréquente, est vrai, mais réducteur pour notre propos. Deux questions jaillissent de cette approche. La première est celle de la prévisibilité. Le lieu où l'on va est-il prévisible ? Il est, en principe, plus facile à prévoir dans le cas d'un changement que dans celui d'une innovation. Le plus généralement, les initiateurs d'un changement pensent en prévoir les conséquences, à quelques approximations près. Dans le cas d'une innovation, cette prévision est beaucoup plus aléatoire. Ils ne connaissent qu'en partie les nouvelles règles du jeu, définies par l'ensemble des acteurs. L'innovation se définirait par davantage d'imprévisibilité et par la création de règles du jeu plus largement ouvertes. L'incertitude ici est plus grande que dans un changement. Il s'agit d'inventer des manières de faire différentes de celles que l'on a pratiquées jusqu'ici. On va vers quelque chose d'inédit, sans que l'on ait beaucoup de repères et sans que l'on sache *a priori* comment les choses vont évoluer. Il y aura à terme de nouvelles règles, mais on ignore au départ lesquelles.

La seconde question est celle du mouvement. L'innovation serait initiatrice d'un mouvement, ce que le concept de changement n'inclut pas forcément ou fait plus modestement. La théorie de l'apprentissage fournit un éclairage à cette différence. Les changements auxquels se réfèrent les auteurs de la théorie sont ceux où les individus sont appelés à changer leurs manières de faire et leur système cognitif. Ils pratiquaient d'une certaine façon, on leur demande de faire différemment, sans remettre totalement en cause les acquis antérieurs. Dans le cadre d'une innovation, les acquis antérieurs serviraient peut-être encore, mais beaucoup moins que dans le cadre d'un changement.

Changer, c'est donc connaître une évolution sur un plus ou moins long terme, et le changement peut alors ne pas apparaître comme tel aux contemporains ou aux témoins. Le changement est une introduction de manières de faire nouvelles à travers un ajustement des anciennes. Innover, c'est introduire quelque chose de nouveau, qui est clairement désigné comme tel par le groupe. « L'innovation est le résultat d'un ensemble d'interactions et d'allers et retours entre acteurs différents – entreprises, laboratoires publics, utilisateurs – reliés par un réseau²³. » Dans une entreprise, l'introduction d'une nouvelle technologie sera souvent baptisée innovation.

Pas de loi du changement ni de l'innovation

Les théoriciens ont renoncé à élaborer une théorie du changement social, à bâtir des lois du changement ou encore à chercher des causes déterminantes ou des modèles reproductibles. Chaque changement ou mouvement est une combinaison, toujours nouvelle, jamais imaginée voire imaginable, dans ses principes et dans ses conséquences. Elle déroute l'analyste et les témoins ; elle est, sur une longue période, une pédagogie

23. Cohendet, in Reynaud B. (dir.), *Les Limites de la rationalité*, La Découverte, 1997, tome II.

de la modestie. La révolution industrielle, que l'on peut aussi appeler, en première approximation, croissance des sociétés occidentales du xvii^e au xix^e siècle, ne peut être attribuée qu'à un ensemble de causes et à l'interaction de celles-ci entre elles. Tous les spécialistes s'accordent pour ne jamais en isoler une et en faire la raison prédominante. Ce qui a marché ici n'a eu aucun effet là. Il n'y a pas de modèles absolus.

Le changement : une affaire de regard

Un regard sur les sociétés et sur les descriptions qui en sont données montre que, selon les aspects sous lesquels elles sont envisagées, l'observateur peut y voir du changement ou, à l'inverse, de la stabilité. La Russie a-t-elle changé après la révolution de 1917 ? Incontestablement, du moins sous l'aspect socio-politique. La chose est beaucoup plus discutabile lorsqu'on s'intéresse aux mœurs et au modèle social. La France d'avant la Révolution est aussi centraliste que celle qui lui succède. Pour Colbert et les jacobins, il en est de même, dans une société différente socio-politiquement. Dans toute situation dont l'observation montre qu'elle a changé, en tout cas sous certains aspects, il est difficile de donner un point de départ. Du moins, faut-il avoir en l'esprit que celui-ci est arbitraire.

Nous construisons notre objet, c'est la théorie qui détermine ce que nous voulons observer. C'est pourquoi Antoine Prost peut parler de nécessité et d'échec²⁴. Selon le regard porté, on parlera de réussite ou d'échec. Mais il me semble que le lien entre innovation et changement aurait éclairé son propos – qu'il me pardonne cette prétention. Les innovations, même si elles échouent, entraînent des changements. Nous changeons tous, mais ces changements sont observés sur une longue période et donc ne passent plus pour des innovations, alors qu'ils l'ont été. On peut dire que la pédagogie Freinet a échoué – l'innovation n'est pas passée – ou qu'elle a réussi – les méthodes pédagogiques actuelles en sont imprégnées.

Le changement comme processus non linéaire

Ne pas parvenir à dater le début d'un changement est stimulant pour la croissance et l'action. Avant d'étudier le changement, la connaissance de ce point de départ oblige à faire une analyse de l'existant, non pour mieux repérer les forces et les faiblesses qui feront face au changement, mais surtout pour inscrire le changement à étudier dans une histoire et un processus. Donc il ne faut pas parler d'avant ou d'après, c'est un faux dilemme. Il s'agit d'inscrire le changement non dans un processus linéaire mais dans un modèle de causalité circulaire. Une entreprise qui externalise des fonctions supprime des acteurs et place ceux qui leur sont substitués dans des rôles nouveaux. Cependant, ceux qui restent conservent la manière qu'ils avaient de régler leurs relations. Certains métiers ne sont plus exercés dans l'entreprise. Peut-on affirmer qu'elle a changé ?

24. Prost A., « L'innovation, nécessaire et vouée à l'échec », *Cahiers pédagogiques*, janvier-février 1997, n° 350-351.

Ce que l'on appelle les cultures demeure, et ceci est visible lors de fusions, d'absorptions, voire dans les comparaisons internationales. Cultures, systèmes de valeurs, structures, modèles institutionnels et culturels (hiérarchiques, par exemple) sont des concepts que doit appréhender *in situ* celui qui veut rendre compte du changement.

Par exemple, la relation client-fournisseur était traitée jusqu'ici dans un modèle linéaire : les services marketing étudient la demande ; les services recherche, études et méthodes la traduisent en produit ; et le client voit arriver sur le marché le produit qu'il attendait – si le service marketing a bien fait son travail ! On est dans un modèle linéaire. Aujourd'hui, les fabricants ont tendance à introduire le client à toutes les étapes et à traiter sa demande en revenant en permanence sur ce qui était la première approche.

La difficile question des causes du changement

Enfin, il faut se méfier de la causalité. On croit voir un changement alors que ce qui est observé n'est qu'une conséquence d'un changement social plus profond. Du coup, on attribue la raison des changements à des événements qui en sont les conséquences. L'exemple des évolutions démographiques est révélateur de cette situation. Les démographes prévoient des évolutions et cette prévision permet de prendre des décisions efficaces. Les courbes indiquent qu'il y aura moins d'enfants dans les écoles, les planificateurs peuvent donc prendre des mesures en conséquence. C'est un changement considérable, prévisible. Mais il est une conséquence d'une évolution des comportements qui en est la cause. Le changement provient des décisions des couples.

Dans toute société, le changement est aussi banal que la stabilité. Tout est changement et c'est l'occasion de rappeler cette histoire, dont la véracité est absolument garantie par de nombreux témoins : « Savez-vous ce qu'Adam a dit à Ève lorsqu'ils ont été chassés du Paradis terrestre ? Il lui a dit : « Ma chère amie, nous vivons un période de transition. » Ces propos ont été, dit-on, recueillis par un journaliste de la chaîne CNN.

L'organisation contre l'innovation ?

Innovation, formalisation et contextualisation

Toute innovation se présente de façon plus ou moins formalisée et avec une plus ou moins grande distance à l'organisation. On parle de degré de formalisation et de degré de contextualisation, l'organisation étant définie comme un système de relations et de savoirs. La contextualisation est définie comme la prise en compte des manières de faire de l'organisation. Comme le dit A. David, « si l'innovation est entièrement formalisée avec un degré de contextualisation de 100 % », il n'y a pas de changement car l'innovation est déjà « en usage dans l'organisation ; toutes les manières de faire sont en accord avec cette innovation. Dans le cas contraire,

si l'innovation est totalement formalisée avec un degré de contextualisation nul, il s'agit d'une innovation «prête à l'emploi», mais qui n'a pas été confrontée à la réalité de l'organisation qui souhaite l'intégrer. Si l'innovation n'est pas formalisée, elle se réduit à un mot d'ordre ou à un concept non opératoire²⁵ ».

L'éclairage de la théorie de l'apprentissage organisationnel

La dialectique ordre/désordre de même que l'écart changement/innovation s'éclairent à travers la théorie de l'apprentissage organisationnel.

Tout innovation technique ou organisationnelle suppose un apprentissage relationnel, créateur de nouvelles règles et d'accords de logique. Un étude récente a montré que si ceux qui introduisent une technologie ou un changement organisationnel n'en pensent pas l'apprentissage, ces innovations n'ont qu'une chance très minime d'être mises en œuvre²⁶. La raison en est que l'initiative doit convaincre, puisqu'il s'agit de modifier des routines et des systèmes cognitifs qu'il faut par avance bien connaître. Le projet doit engendrer l'action et doit donc être pensé pour mobiliser. Le monde de l'entreprise est un cimetière de projets techniques et organisationnels parce que ces projets, sûrement valables aux yeux d'une rationalité technique et économique, n'ont pas été pensés pour convaincre et mobiliser, mais seulement en fonction de leurs qualités de rationalité. Innovation et nouvelles règles sont en interrelation, mais, le plus souvent et pour des raisons de facilité d'appréhension du monde des ingénieurs, des techniciens et consultants, la seconde est négligée au profit de la première. Dans ces conditions, il est hautement probable que l'innovation n'aboutisse pas.

Les théoriciens²⁷ distinguent deux modes d'apprentissage qu'il convient de repérer et de distinguer. Pour bien les comprendre, il convient de se souvenir de la distinction entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel. Les individus peuvent apprendre des choses que les organisations ne savent pas. Par exemple, ceux des comportements qui sont limités à l'interaction entre les individus – on s'entend pour faire certains réglages, mais la hiérarchie ignore ou ne veut pas savoir – sont des pratiques concrètes que l'organisation ignore. Si les individus sont déplacés, l'organisation n'aura rien retenu car elle ne s'est pas approprié ces pratiques. Il est donc d'une importance capitale que l'entreprise retienne ces régulations autonomes et qu'elle en comprenne la signification en se gardant de l'attribuer à une quelconque nature humaine («le régleur laisse faire les petits réglages par l'ouvrier spécialisé car il est fainéant», dirait l'interprétation par la nature, alors que ce laisser-faire est aussi une stratégie permettant d'atteindre d'autres objectifs).

25. David A., « Structures et dynamique des innovations managériales », *Cahiers de recherche*, École des Mines de Paris/CGS, 1996, n° 12.

26. *Ibid.*

27. Argyris C., Schön D. A., *Organisational Learning: a Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978.

Une fois que cette distinction est acceptée, il faut distinguer deux concepts de changement auxquels correspondent deux types d'apprentissage collectif. Le premier peut viser «un simple réaménagement tendant à rétablir l'équilibre d'un système comme la modification des cadences, ou des formations en fonction des demandes évolutives de la clientèle ou des modifications de produits. Le second type de changement va plus loin : il vise une transformation radicale du système touchant à ses règles de fonctionnement et à ses modalités même de traitement du changement. Les transformations concernant la communication, la structure hiérarchique, la participation aux décisions, les modalités de négociation, de recrutement [...] peuvent atteindre ce niveau de profondeur. C'est en fait ici la constitution de l'entreprise qui est atteinte, autant dans l'espace que dans le temps²⁸». Ce second type de changement est proche de l'innovation.

Au premier type de changement correspond l'apprentissage en simple boucle ou *single loop learning*. C'est le changement par détection d'erreurs, correction et maintien de la coutume. Par exemple, si le service qualité-contrôle détecte un défaut du produit, il le signale aux techniciens de la production qui changent les spécifications du produit en question : il y aura une modification de machine à introduire, des explications à donner et ce que le service qualité-contrôle estime être un défaut aura été réparé. Ou encore, lorsque les responsables du marketing observent une baisse inattendue des ventes, l'analysent, en comprennent les raisons selon leur logique et rectifient en développant éventuellement de nouvelles stratégies. Ce qui veut dire que l'organisation est demeurée stable dans un contexte changeant. Les normes sont restées les mêmes. Les ajustements sont faits dans la stabilité. Ce qui veut dire aussi que, dans le langage de C. Argyris et de D.A. Schön, l'organisation – en fait, il faudrait dire les acteurs dans leurs relations aux autres – a quand même appris une petite chose : à communiquer entre ses membres. Mais, si un des services ne communique pas l'information, celui qui a vu le défaut aura seul appris quelque chose, pas l'organisation. L'apprentissage individuel est donc une condition nécessaire mais non suffisante de l'apprentissage organisationnel.

Ce type d'apprentissage laisse ouverte la question du conflit entre les acteurs pour le diagnostic de l'erreur, donc celle du conflit de pouvoir. Si les acteurs ne sont pas d'accord, il n'y aura aucun apprentissage organisationnel. Il devient nécessaire d'obtenir cet accord entre protagonistes pour qu'ils acceptent de tenter une autre forme de relation. Celle-ci ne peut être imposée de l'extérieur. Pour résoudre le problème du conflit de pouvoir, il est nécessaire de recourir à la théorie de l'accord. Les jeux de pouvoir, puis l'accord, sont deux moments de l'apprentissage et donc de la vie des organisations. Argyris et Schön ont une vision fonctionnaliste de l'organisation, la traitant par moment comme un organisme («l'organisation apprend... »).

L'apprentissage en double boucle ou *double loop learning* apparaît quand la pression pour le changement est plus radicale. Les acteurs s'accordent pour changer les normes habituelles – nouvelles règles de travail, changement de relations entre les services. Il ne suffit plus d'ajuster avec

28. Sainsaulieu R. (dir.), *L'Entreprise, une affaire de société*, FNSP, 1990, p. 179-180.

plus de précision les anciennes règles. Il faut les modifier ou les changer et en établir de nouvelles. La première chose est de reconnaître qu'il faut changer les règles, non de faire mieux avec les anciennes. Il s'agit d'en créer, ce qui n'ira pas, sans doute, sans de vrais conflits. L'action consiste alors à provoquer des situations d'actions nouvelles, poussant les individus et groupes à inventer des solutions, de telle manière qu'ils puissent recréer, dans cet espace d'interdépendance qui les relie, de nouvelles règles du jeu, et faire un apprentissage de nouvelles relations.

La perception de la nécessité de changement vient donc de l'incapacité de la direction comme des coutumes à résoudre le problème. Il s'agit alors de provoquer l'invention de nouvelles règles, ce qui peut se faire en permettant aux individus, mis dans une situation d'action nouvelle et donc dans des relations différentes, de les rejouer à partir d'essais-erreurs. De plus, il s'agira de faire en sorte que les nouvelles règles soient encodées par la mémoire organisationnelle des groupes. Ce qui se fait à deux conditions : que les nouvelles règles aient apporté des réponses suffisantes à la demande des acteurs et aux exigences de la situation, d'une part, que l'ensemble des acteurs et non seulement ceux directement en cause, aient utilisé ces règles un nombre de fois suffisant pour qu'elles soient mémorisées, d'autre part.

Le changement comme processus et comme rupture

Si l'on part de l'idée, très présente chez les historiens, de la lente diffusion²⁹ – la longue durée si chère à F. Braudel³⁰ – des faits de changement, on est amené alors à considérer le changement à la fois comme un processus et comme une rupture. F. Bourricaud insiste sur l'idée de processus. À considérer le changement de cette manière, « les énoncés y gagnent non seulement en précision (il ne s'agit pas de la manière dont telle technique, tel rite ou telle pratique, se sont enrichis ou appauvris par l'acquisition ou la perte de tel "trait"), mais aussi en généralité : les mécanismes de contact d'échange, avec les relations subséquentes de supériorité, de domination et de dépendance sont susceptibles d'être étudiés, quel que soit le "trait" diffusé, quel que soit l'"item" de changement considéré³¹ ». On est au niveau de la méthode d'observation du changement et, dans le cas d'un changement organisationnel impulsé par les directions, de la manière de penser et de l'introduire. L'intérêt du concept de processus est de mettre l'accent sur la continuité, rarement prise en compte par les décideurs. Or tout changement technique ou organisationnel, toute innovation est « une combinaison originale, irréductible à ses antécédents et à ses conditions³² ». Il faudrait cependant nuancer : combinaison irréductible, oui, mais s'articulant aussi sur les antécédents en question.

29. Terme utilisé par eux de manière différente de celle des théoriciens de la traduction.

30. Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme du xv^e siècle au xviii^e siècle*, Armand Colin, 1980.

31. Bourricaud F., article « Changement social », in *Encyclopædia universalis*, p. 354-355, 1990.

32. *Ibid.*

Il s'agit ici de ne pas considérer le changement comme un commencement absolu, mais de l'articuler et de l'intégrer sur les pratiques, les manières de faire, les représentations et les cultures existantes. Les deux dialectiques de la continuité et de la rupture sont présentes dans tout changement. Aucune ne doit être exclusive de l'autre.

Crise et changement

Dans sa thèse célèbre, *Le Phénomène bureaucratique*, Michel Crozier affirme : « Le changement dans une bureaucratie, essentiellement à la française, et à plus forte raison l'innovation ne peuvent avoir lieu sans crise grave et souvent violente³³. » En mai 1968, M. Crozier a triomphé, et plus encore par la suite. Il y a bien eu crise, voire crise violente, mais, en fait, rien n'a changé. Selon lui, il y a « impossibilité de transformer sans crise l'équilibre du fonctionnement journalier d'un système de relation », parce que cette impossibilité est la « conséquence directe de la rigidité et de l'absence de marge de jeu et de liberté créatrice qui caractérise [...] le système bureaucratique égalitaire de l'administration publique³⁴ ». Notez, au passage, que l'on retrouve dans cette analyse une partie des principaux arguments brandis par les libéraux français contre le conservatisme supposé de l'administration, même si M. Crozier n'a pas écrit pour fournir des arguments aux libéraux.

M. Crozier ajoute que le modèle parvient à s'adapter, sinon à innover, parce que l'équilibre entre rôles et situations est rigide (le fonctionnaire a « droit » à faire tant d'heures, à avoir un rang de tel type, etc.), le contenu des rôles et des situations est, lui, très souple (dans son rôle, il innove, est imaginatif, s'adapte aux situations difficiles). Mais, règles impersonnelles, centralisation des décisions, isolement des catégories hiérarchiques, pression du groupe sur l'individu, développement de relations de pouvoir parallèles et cercles vicieux se conjuguent pour rendre la crise nécessaire au changement.

Il me semble que l'on peut retenir de cette analyse le fait que c'est la rigidité et l'absence de marges de jeu, en plus des principes égalitaires sur lesquels est fondée la bureaucratie, qui rendent le changement et, à plus forte raison, l'innovation (M. Crozier utilise ces deux termes de manière indistincte) si difficiles.

Le changement sans la crise

Or un certain nombre de recherches sont venues remettre en cause cette théorie³⁵. Le cas le plus célèbre est celui de France Télécom. Nous sommes passés du « 22 à Asnières », rendu célèbre par le sketch de Fernand Reynaud, à une diffusion de l'usage du téléphone qui place la France, sur ce terrain, à l'un des tout premiers rangs mondiaux. Comment

33. Crozier M., *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963.

34. Crozier M., *ibid.*, p. 360.

35. Alter N., *La Bureaucratie dans l'entreprise. Les acteurs de l'innovation*, Les Éditions ouvrières, 1985. Giraud Cl., *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications*, L'Harmattan, 1987, coll. « Logiques ».

s'est fait ce changement que l'on peut qualifier d'innovation, tellement il était peu prévisible et a profondément modifié les statuts et les règles de l'administration des télécommunications ?

Au départ, il y a une intervention assez brutale de l'État et des ingénieurs polytechniciens des télécommunications : l'impulsion est donc venue d'en haut et un groupe d'agents novateurs, porteurs de l'innovation, avec des objectifs d'embauche de personnels, s'est mis en place. Mais, ensuite, cette « administration parvient à se transformer en s'appuyant sur un bouleversement des relations de pouvoir³⁶ » : concrètement, un changement des rôles et des situations dans les services. Comment cela a-t-il été possible ? Parce que la présentation de ce projet industriel a été accompagnée de propositions rencontrant les revendications du personnel (promesse d'embauche), parce que le découpage administratif traditionnel a été modifié, parce que des mesures dérogoires aux règles du service public ont été prises, comme le recrutement hors concours de cadres extérieurs, la définition de zones de compétences territoriales sortant du découpage traditionnel. Il y a donc eu création d'incertitudes, par définition de nouveaux objectifs et mise en place de nouveaux moyens techniques, puis certaines règles du jeu ont été modifiées, en particulier par la mise en place d'un lien entre réussite de la carrière et capacité à atteindre des objectifs en terme d'efficacité, donc sans inscription institutionnelle. Pour atteindre ces objectifs, la pratique de la relation directe, peu hiérarchisée, devient quasiment une obligation. L'ensemble passe d'une logique de la règle à une logique de produit. Il a fallu passer d'un principe d'identification lié au corps d'appartenance à « un principe d'identification fondé sur l'évaluation du travail, la coopération et la capacité à négocier en face à face³⁷ ».

Nous sommes ici en présence d'une administration qui a su apprendre.

Le changement dans le cadre de l'analyse stratégique

La compréhension des mécanismes d'introduction du changement suppose l'appui sur une théorie de l'acteur. On ne peut montrer concrètement l'introduction des changements sans mettre en jeu les stratégies des acteurs et leurs enjeux, sans montrer les jeux de pouvoir à l'intérieur des systèmes s'appuyant sur des incertitudes, sans l'insistance sur l'autonomie du phénomène organisationnel. Il y a là un ensemble cohérent, un plan que les concepts de l'analyse stratégique éclairent particulièrement bien. À partir de là, on voit se construire les règles, puis se créer des accords et des conventions. Dans une analyse de la construction d'un changement, le point de départ par l'analyse stratégique est incontournable.

M. Crozier et E. Friedberg rejettent la plupart des théories connues du changement, car, comme ils l'envisagent toujours à l'intérieur d'un modèle cohérent, elles sont soit de type fonctionnaliste et n'expliquent

36. Alter N., *ibid.*, p. 32.

37. *Ibid.*

alors en fait que la stabilité (la société reproduit son ordre), soit de type déterministe (les lois de l'histoire) et le changement et sa direction deviennent alors inéluctables³⁸. Or il n'y a inéluctabilité ni d'un changement, ni de l'imposition d'un modèle meilleur parce que plus rationnel. De plus, dans les deux cas, les théoriciens sont tous partis à la recherche d'une variable-clef, car le système était supposé avoir une grande cohérence. Ces variables pouvaient être le système économique, voire la propriété privée des moyens de production pour les marxistes, la culture et l'univers des valeurs pour T. Parsons³⁹. Enfin, « toutes les théories actuelles sont fondées sur trois types de postulats infirmés par les connaissances dont nous disposons sinon sur les sociétés dans leur ensemble, du moins sur les organisations et les systèmes d'action : un postulat de cohérence, un postulat de hiérarchie des éléments de la réalité sociale, un postulat de l'homogénéité du champ social⁴⁰ ». Dans une organisation, la cohérence d'un ensemble n'est que très relative, il y a toujours des contradictions, les mécanismes intégrateurs ne le sont que partiellement, etc. L'interdépendance et la hiérarchisation des éléments d'un ensemble social sont toujours relativisées par l'existence d'autres sous-systèmes dont les entrées sont multiples ; l'action sur une variable secondaire peut entraîner des changements d'une profondeur inattendue. Enfin, il n'y a jamais homogénéité d'un champ, mais un mécanisme d'un certain type peut coexister avec un mécanisme d'un type complètement opposé.

Le changement à l'intérieur de l'organisation est expliqué comme un changement des règles et des relations, venant ou non de l'extérieur et poussant ou contraignant les acteurs. Il n'est pas fait mention, par exemple, de l'influence directe des nouvelles technologies ou du marché qui contraindrait les entreprises à améliorer leurs performances. Opter pour l'explication par la contrainte, c'est refuser le postulat selon lequel l'organisation-entreprise est composée d'acteurs autonomes dont les stratégies par rapport au succès et à la réussite ne sont jamais contraintes.

Il ne s'agit pas de nier que les contraintes extérieures poussent au changement. Elles le font, en effet. L'environnement technique, économique, voire culturel, exerce une pression qui crée le changement. Mais ce qui intéresse ici est l'organisation comme système de relations créées par ses propres acteurs. Le changement consiste alors en la modification de ces systèmes.

Quatre temps de l'analyse du changement

En se rappelant les postulats, puis les concepts opératoires de l'analyse stratégique, quatre points sont au principe de l'analyse du changement. Il s'agit, premièrement, de « l'autonomie du phénomène organisationnel⁴¹ ». C'est-à-dire que l'organisation est contingente (elle aurait pu

38. Crozier M., Friedberg E., *L'Acteur et le Système*, Seuil, 1977, 5^e partie, p. 325 et suivantes.

39. Parsons T., *The Structure of Social Action*, New York, Mac Graw Hill, 1937.

40. Crozier M., Friedberg E., *L'Acteur et le Système*, *op. cit.*, p. 328.

41. *Ibid.*, p. 167.

être différente de ce qu'elle est), qu'elle est fondée sur les comportements d'acteurs eux-mêmes autonomes, ensemble de comportements qui fait système. La survie de l'organisation, vue comme une quasi-nécessité biologique par les fonctionnalistes, est considérée ici comme une hypothèse parmi d'autres. Ce principe positionne l'organisation en dehors de toute contrainte exogène. Les nouvelles technologies, les formes d'organisation du travail plus participatives, font l'objet de choix qui ne s'imposent pas de la même manière à tous les acteurs. Elles sont finalement contingentes à l'entreprise.

Deuxièmement, ce phénomène organisationnel apparaît en dernière analyse comme un construit. C'est « l'instrument que les acteurs sociaux se sont forgés pour « régler » leurs interactions de façon à obtenir le maximum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs, tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres⁴² ». Il y a donc jeu pour obtenir une coopération qui peut être minimale ou maximale. Tous les acteurs ont conscience de la nécessité de la coopération, mais à des degrés divers et en maintenant leur autonomie. Il y a bien conscience des nécessités de la production, mais aussi des déviations du type de celles que nous avons rencontrées en parlant de la bureaucratie, c'est-à-dire que la sauvegarde de l'autonomie peut dévier vers une attention majeure accordée aux stratégies internes aux groupes. C'est aussi la question des choix, de la décision dans une action collective. Les décisions ne s'imposent jamais comme des évidences techniques, économiques ou financières, mais en fonction des systèmes relationnels existants. Il n'y a pas de bonne solution en soi. Elles sont négociées entre des acteurs relativement autonomes et autour de leurs enjeux. On ne reviendra pas sur la connaissance de l'entreprise comme construit. Cependant, dans un chapitre sur le changement, il est important de rappeler que chaque décision est un construit relationnel.

Troisièmement, ces solutions ne sont pas des réponses mécaniques à des contraintes, même si elles sont conditionnées par elles, mais sont « l'expression des capacités relationnelles⁴³ ». Ce qui veut dire que chaque groupe est capable d'inventer de nouvelles solutions, mais qu'un ensemble peut se sentir momentanément en difficulté d'invention de nouvelles solutions. Le cas des ouvrières de production exposé par Michel Liu, qui se disaient « trop bêtes » pour qu'on s'occupe d'elles, montre le refus momentané de penser un changement⁴⁴. Mais la suite de l'analyse du cas montre qu'il s'agissait d'une réaction stratégique et que, par la suite, se sentant dans une autre situation, ces ouvrières inventèrent des solutions. C'est l'exemple souvent donné des ouvriers spécialisés, attelés pendant des années aux mêmes tâches répétitives, et qui ne paraissaient plus capables d'inventer des solutions face à des problèmes posés dans des termes nouveaux.

Mais, là aussi, lorsque se présente une nouvelle situation où ils se sentent dans une meilleure position stratégique, ils inventent toujours des solutions. Ajoutons que, dans de nombreuses situations, la capacité inventive des

42. *Ibid.*

43. *Ibid.*, p. 168.

44. Amblard H. *et alii*, *Les Nouvelles Approches sociologiques des organisations*, Seuil, 1996.

ouvriers non qualifiés a été largement sous-estimée⁴⁵. Il y aurait beaucoup à dire sur les appréciations globales portées sur ces capacités inventives d'ouvriers non qualifiés – on a envie de dire, prétendument non qualifiés –, voire sur les tests de connaissance et leur capacité à évaluer l'inventivité des salariés. Reste qu'un ensemble fermé est un ensemble pauvre et qui peut difficilement faire face au changement. L'entreprise aujourd'hui suppose sans doute de plus grandes capacités relationnelles que l'ancien modèle taylorien. Inventer de nouveaux modèles relationnels est beaucoup plus difficile qu'acheter une machine neuve. On pourrait ajouter que cette invention passe par un travail symbolique, un appel à l'imaginaire, pour produire des solutions. L'invention suppose toujours un appel à cette dimension.

Quatrièmement : tout changement suppose une rupture, toujours difficile, qui se traduit plus ou moins par une crise, mais qui est favorisée s'il existe du jeu (au sens de *slack*, le jeu dans les rouages). D'où la difficulté du changement dans les entreprises qui ont une culture et une identité fortes. Culture et identité renvoient à l'idée de permanence, de durée, de poids de la société, de ses valeurs et des règles sur les comportements des membres de l'organisation. Elles ont un aspect conservateur et déterministe. La réponse de M. Crozier et d'E. Friedberg consiste à refuser l'ordre de la chaîne causale, toujours implicite selon eux derrière l'idée de culture. Ce ne sont pas les valeurs reçues de la société ou d'un univers culturel donné qui sont premières – on aurait dans ce cas un déterminisme culturel évident avec une adaptation passive des individus –, mais le comportement humain est à concevoir comme « l'expression d'une stratégie dans un jeu, un ensemble de contraintes à découvrir⁴⁶ ». Les conditions de l'action sont un processus actif, non passif, car, dans ce cas, le changement pourrait se ramener à un appel à la conversion morale, ce que contiennent de nombreux discours managériaux en termes de motivation, de mobilisation et de participation. Ces conditions sont premières et font que les individus utiliseront ensuite les attitudes et les valeurs de la société. Elles servent à construire des stratégies par des individus considérés comme capables d'action. Bref, la culture est une capacité. Ce qui fonde la relation, ce n'est pas un modèle culturel imposé de l'extérieur, c'est une stratégie dans une action.

Traduction, changement et innovation

Le changement dans les entreprises est aujourd'hui présenté dans le cadre de la théorie de la traduction⁴⁷. S'il s'agit de modifier les logiques,

45. Voir le cas Siphon, in Bernoux P., *La Sociologie des entreprises*, Seuil, 1995, coll. « Points ».

46. Crozier M., Friedberg E., *L'Acteur et le Système*, op. cit., p. 175.

47. Akrich M., Callon M., Latour B., « À quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et comprendre*, juin 1988, n° 11, septembre 1988, n° 12. Callon M., Latour B., « Comment suivre les innovations ? », *Prospective et santé publique*, numéro spécial sur l'innovation, 1978. Latour B., *Science in Action. How to Follow Scientist and Engineers through Society*, Cambridge, Massachussets, 1987, traduction française : *La Science en action*, Gallimard, 1989, coll. « Folio essais ». Callon M. (dir.), *La Science et les Réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, La Découverte, 1989.

cela ne peut se faire que si les acteurs, porteurs de ces logiques et affrontés à des logiques différentes des leurs, les comprennent et négocient l'harmonisation de l'une avec l'autre.

Traduction contre diffusion

La théorie de la traduction est d'abord une théorie de l'innovation scientifique. L'innovation est habituellement présentée dans le modèle de la diffusion, critiqué par M. Callon, et auquel il oppose celui de la traduction. Le premier modèle correspond à l'idée selon laquelle des objets techniques achevés et complets n'auraient plus qu'à se trouver des clients. On est dans une vision linéaire qui part du savant, passe à l'ingénieur, aux services de développement, de marketing et finalement à la fabrication. Le client, lui, n'a plus qu'à s'adapter, qu'il soit à l'extérieur de l'entreprise ou même qu'il en fasse partie. Par exemple, dans telle usine de mécanique d'un grand groupe, le directeur s'est plaint d'avoir été informé, environ deux mois à l'avance, qu'il allait recevoir un ensemble de quarante robots de soudure destinés à équiper une chaîne de fabrication nouvelle. Quelles marges d'adaptation, de formation, de qualification, etc, avait-il ? Il lui fut demandé de se... débrouiller pour que cela marche. Inutile de dire que les difficultés d'adaptation existent encore plusieurs années après. Ce modèle est proche de ce que l'on entend souvent par communication : une « bonne » information doit être reçue si le canal est « bon ». Toute la réalité du fonctionnement des entreprises démontre le contraire : le message est reçu, non en fonction de ses qualités intrinsèques, mais des stratégies des récepteurs. Si le message n'a pas été traduit, c'est-à-dire s'il n'est pas devenu un enjeu pour les récepteurs, il n'a aucune chance d'être reçu.

Le modèle de la traduction « offre une vision tourbillonnaire » de l'innovation. L'image proposée est celle du jeu de Scrabble. L'innovateur va du tableau au jeu, aux lettres, aux coups des concurrents. Impossible de dire à l'avance où sera l'essentiel de l'innovation, dans la découverte fondamentale, dans l'application technique, dans la généralisation, dans l'usage à d'autres fins que celles prévues, etc. Dans ce modèle, on est toujours en modification et changement. On ignore si les groupes sociaux concernés seront ouverts ou fermés, ou, dans la durée, ouverts un moment donné à une partie de l'innovation, fermés à d'autres...

Par exemple, en informatique de gestion, comment faire introduire un nouveau logiciel de décision dans l'entreprise ? Une étude de cas montre comment un modèle obéissant à la logique de la diffusion a complètement échoué, tout en coûtant une fortune à l'entreprise⁴⁸. À l'évidence, le modèle de la traduction aurait été mieux adapté. Il supposait une adaptation peut-être plus longue que celle qui a été mise en place, adaptation qui pouvait aboutir à une transformation profonde, sans doute de type tourbillonnaire avec un aller-retour entre les acteurs, etc. Ce modèle pouvait au point de départ apparaître plus lourd. En réalité, il était le seul efficace.

48. Voir le cas Secobat, in Bernoux P., *La Sociologie des entreprises*, op. cit.

La traduction à l'œuvre : le cas des coquilles Saint-Jacques

Au début des années 1970, on s'aperçoit d'un phénomène nouveau : la raréfaction des coquilles Saint-Jacques dans la baie de Saint-Brieuc. Les marins-pêcheurs subissent cette raréfaction comme une fatalité. Au cours de la même période, des chercheurs d'un laboratoire public situé à Brest commencent à s'intéresser aux coquilles. De leur côté, les pouvoirs publics locaux s'émeuvent, se sentant responsables de faire quelque chose, mais ils ne savent pas trop quoi. Quant aux consommateurs, ils veulent continuer à manger la précieuse coquille, d'où qu'elle vienne, avec cependant une préférence pour la variété française, coraillée, à la différence de ses concurrentes américaines ou japonaises. Quant aux coquilles, on ne sait pas très bien quels sont leurs comportements, en particulier comment elles se déplacent ou se reproduisent. Mais beaucoup les font parler.

Les pouvoirs publics décident d'organiser un colloque pour étudier le problème. Les pêcheurs traînent les pieds, craignant d'avoir à changer leurs pratiques et redoutant un contingentement et une réglementation de leur pêche. Ils n'ont guère de connaissances sur le sujet, les consommateurs ne veulent pas réduire leur consommation et les poissons continuent à manger les larves de coquilles, les empêchant de proliférer. La situation n'est pas brillante... Pourtant, elle va être renversée en une dizaine d'années et, à partir de 1986, les coquilles Saint-Jacques de la baie de Saint-Brieuc sont de nouveau abondamment présentes sur nos tables.

Les chercheurs, dont on peut penser qu'ils ont été stimulés par les enjeux scientifiques (des connaissances originales à produire), économique et humain, se mettent au travail en impliquant les différents acteurs concernés. Il s'agit au départ de produire des connaissances et, pour cela, de faire agir ensemble ces acteurs. Ou, autrement dit, les connaissances n'existeront qu'avec la participation, voire l'aide, de ces acteurs. Comment donc relier les pêcheurs, les chercheurs et les coquilles Saint-Jacques, acteurs les plus concernés au départ, puis les pouvoirs publics et les consommateurs ? Il faut trouver un point de passage obligé où tout ce monde se retrouve. Si l'interdiction de pêcher, dans un premier temps, pourrait apparaître comme la solution la plus logique, un ordre de ce type apparaît vite comme idéaliste, les acteurs traîneraient les pieds pour l'exécuter.

La question des conditions à réunir pour que la coquille Saint-Jacques se fixe dans la baie de Saint-Brieuc est évidemment celle à laquelle on doit finir par donner une réponse. Cette question trop globale produit cependant une unanimité suffisante pour poser une question intermédiaire, plus opérationnelle : quels moyens mettre en œuvre pour observer le processus de reproduction ? La première étape de la constitution d'un réseau consiste donc à construire, avec les acteurs présents, une question commune, recevable par tous. Pas d'alternative là-dessus : quelle est la question qui intéresse tout le monde, au point que chacun estime important, voire vital, de lui apporter une réponse ? Au deuxième moment de la traduction, il faut définir un bien commun provisoire. Il s'agit de créer un ou des objets dans lesquels chacun se reconnaisse et se sente concerné parce qu'il se voit confier un rôle dans une recherche de réponse. Il est enrôlé, au sens propre du terme. On ne cherche pas à motiver les acteurs, mais, en leur donnant un rôle, on les implique et les fait agir.

Chaque acteur, représenté par un porte-parole reconnu légitime par ses pairs, sera concrètement associé à la recherche de solutions.

Pour concrétiser davantage les choses, un bien commun sera créé : ce sera un laboratoire, espace découpé en mer, où les marins-pêcheurs auront pour mission d'observer les mouvements des coquilles, surtout des larves, et de prélever des échantillons. Ils doivent aussi contrôler que personne ne vienne pêcher dans ce secteur, et l'engagement sera respecté, car ce sont les marins-pêcheurs eux-mêmes, par l'intermédiaire de certains des leurs – les porte-parole délégués à cet effet – qui se sont engagés. Cependant, les autres acteurs qui ne participent pas au recueil d'informations du laboratoire devront y être intéressés. L'existence d'un dispositif matériel ouvert à tous les acteurs, le laboratoire, travaillant dans la transparence, ne suffit donc pas : il faut également mener un travail de diffusion, appuyé sur des supports matériels (textes, mais aussi rencontres), produisant les informations. Partagées par les acteurs qui constituent un collectif, ces informations lient les membres de ce collectif et les font participer à cette production de connaissances. Du coup un réseau s'est constitué. Il faudra encore le consolider, le rendre irréversible, l'étendre à des acteurs influents qui auront pour mission de le solidifier, comme le ministère de la Recherche, celui du Commerce extérieur, les instances régionales, etc.

À ce stade, la légitimité des acteurs et la solidité des réseaux est telle qu'il peut y avoir accord sur le système de reproduction des coquilles Saint-Jacques. Suffisamment d'éléments d'observation de celles-ci ont été obtenus pour comprendre leur mode de reproduction, les défendre contre certains dangers et finalement passer à une pratique de pêche plus rationnelle qu'elle ne l'était auparavant, en fonction de ces nouveaux critères de production. Le rôle des marins-pêcheurs se trouve redéfini : devenus chercheurs durant le temps de la recherche, ils deviendront par la suite éleveurs, limitant leurs sorties de pêche, ciblant certaines zones, coordonnant globalement leur activité, tout cela se faisant dans la transparence. Toute l'affaire a d'ailleurs failli capoter quand les chercheurs, soupçonnant les marins-pêcheurs de transgresser les règles concernant le laboratoire, ne trouvèrent rien de mieux que de les faire observer par hélicoptère. La réponse ne tarda pas : une nuit de Saint-Sylvestre, la flotte appareilla et ramassa toutes les coquilles dans le périmètre protégé. Il fallut recommencer l'ensemble de l'opération...

Mais on avait créé un modèle de traduction, impliquant tous les acteurs dans leur propre logique, langage que chacun pouvait comprendre et s'approprier. Le cœur de la théorie de la traduction est constitué par l'idée que, pour un sociologue, un fait, fut-il génial comme telle invention technique, n'a pas d'intérêt intrinsèque en lui-même, qu'il ne porte de force que dans la mesure où il est mis en chaîne ou en réseau avec un ensemble d'éléments, des acteurs/actants, et que ceux-ci vont lui donner vie. L'essentiel est la relation entre ces actants. Réciproquement, on ne peut comprendre la solidité d'une idée qu'en prenant en compte tous les actants qu'elle concerne et qu'elle met en chaîne. Aucune machine ne porte évidence en elle-même. Elle a un caractère contingent et n'existera que lorsque le réseau la portera. Les auteurs insistent sur l'égalité entre acteurs

(humains) et actants (non humains). Pour bien le montrer, ils ne parlent que d'actants (humains et non humains) : les coquilles Saint-Jacques, Aramis sont des actants comme les chercheurs, les marins-pêcheurs, les techniciens de Matra, etc. Il convient de les traiter à égalité, ce qui peut paraître paradoxal mais ce qui permet de réduire la force apparente du raisonnement scientifique et technique. Personne ne peut dire : « La machine peut faire ceci ou cela, elle a telles propriétés, etc. », si la machine est acteur à égalité avec l'ingénieur ou le technicien qui parle en son nom. Cependant, cette égalité est aussi une faiblesse car elle élimine la question du sens. Elle oblige à se limiter à l'analyse des stratégies et des intérêts.

Forces et faiblesses de la théorie de la traduction

La théorie de la traduction précise et rend plus visibles les interactions entre acteurs en mettant à plat les différentes étapes d'innovation. Elle met l'accent sur des éléments plus enracinés dans l'organisation que les jeux de pouvoir permettant de faire accepter un projet. C'est une théorie de la construction de réseaux, indispensable selon les auteurs à permettre la traduction. C'est une théorie du pilotage par projet, très utilisée actuellement, au moins dans les entreprises. Il ne s'agit pas de l'idée de projet d'entreprise ou d'établissement, formule de gestion lancée dans le public au cours des années 1980 et dans l'Éducation nationale à la fin des années 1980. Il s'agit du fonctionnement par projet, idée lancée à la même époque, dont l'essentiel revient au passage d'un raisonnement linéaire à un raisonnement circulaire. Le modèle que je connais est celui de l'industrie automobile, lors du lancement d'un véhicule⁴⁹.

On peut cependant trouver des limites dans la théorie de la traduction, en particulier pour nous, dans l'Éducation nationale.

1. La théorie de la traduction traite des innovations scientifiques, et ses objets d'étude sont des éléments dont la mise en réseau se fait entre des acteurs et des organisations qui n'appartiennent pas aux mêmes ensembles. Le passage au changement volontaire suppose donc de prendre des précautions, car il s'agit d'acteurs au sein d'une même organisation. Le réseau d'innovations va se faire à l'intérieur d'un ensemble qui a une culture et des objectifs communs.

2. Dans la théorie de la traduction, les notions de réseaux et d'acteurs sont floues⁵⁰. Le réseau est ce qui relie des éléments hétérogènes, un espace de circulation entre les acteurs. Or l'acteur est tantôt stratège (on cite souvent Machiavel, cas du véhicule électrique), tantôt jouet du hasard (Aramis, le jeu du Scrabble et beaucoup d'autres innovations). Une controverse est souvent analysée comme un rapport de forces. M. Callon et B. Latour parlent d'acteurs/réseaux. Le contexte joue quelquefois, mais pas toujours, un rôle important.

3. Le problème de l'intentionnalité de l'acteur est réel. Nommer actants des objets techniques se justifie dans la mesure où il y a incertitude sur le comportement des machines, car les humains font parler ces objets.

49. Midler Ch., *L'auto n'existait pas*, Interéditions, 1993.

50. Flichy P., *L'Innovation technique*, La Découverte, 1995.

Mais l'acteur se définit aussi par le sens qu'il donne à l'action et M. Callon et B. Latour ne s'expliquent guère sur ce point.

4. Enfin, quand il n'y a pas de traducteur, les innovations paraissent comme le fruit du hasard. Or, dans une organisation, cette perspective n'est pas envisageable, sauf peut-être pour certaines innovations de long terme, liées au changement social.

Les conditions préalables à une innovation organisationnelle

Commençons par le témoignage d'une jeune ingénieure qui participe à la conduite d'un gros projet informatique, très innovant, dans un atelier :

« Développer un projet, c'est l'affaire d'une équipe, l'équipe-projet. Si les différents services ont intégré cette idée d'équipe-projet, on a déjà fait une partie du chemin. Il s'agit de rassembler les compétences, de ne pas s'en remettre à un homme-orchestre. Il faut bien un chef de projet, mais il est un chef d'orchestre, pas un homme orchestre. Sans communication, sans partage des objectifs, on ne peut aboutir. Tout le monde doit porter l'innovation. Dans l'organisation traditionnelle, les choses se font de manière séquentielle ; pour une innovation, il faut une autre voie.

« Se pose alors le problème de la direction du projet. Dans notre entreprise, la progression hiérarchique est de plus en plus limitée. La fonction de chef de projet qui s'acquiert à travers un stage peut alors apparaître comme un tremplin pour développer sa carrière personnelle. Mais, si c'est le cas, le projet n'ira pas loin. Il ne faut pas un profil de "jeune loup". Il faut quelqu'un capable d'écoute, ayant de la patience et qui connaisse bien les rouages du système.

« Ça me gêne de vous en parler, parce que le chef de projet actuel a ce profil. Lorsque je suis arrivée, le projet avait beaucoup de trous, dus à ce que le chef de projet n'a pas vu son rôle comme celui d'écoute, de mise en musique, de quelqu'un qui ne cherche pas à s'imposer. Il ne faut pas que les gens du projet en arrivent à dire "ce n'est pas nous qui avons pris telle décision". Le chef de projet actuel est issu de la fonction marketing, il est au siège et, finalement, n'a pas les qualités d'un chef de projet.

« Le projet est un rassemblement de compétences animées par un responsable qui doit faire le traducteur. Il doit faire rassembler, comprendre l'objectif, faire participer tout le monde à la décision.

« Le pouvoir est un obstacle parce que la progression hiérarchique est bloquée ici. Le rôle du chef de projet est d'être un traducteur, pas un hiérarchique. Sa récompense est de voir que ça marche, la satisfaction des gens.

« Faire communiquer le bureau d'études avec la fabrication, la maintenance, etc. est le plus gros problème. On réserve ici les travaux nobles à ceux qui ont un niveau hiérarchique élevé, pas en fonction de leur compétence. On met dans l'équipe-projet les représentants de la fonction, alors qu'il faudrait le faire en fonction de leur compétence. Chaque site

a sa représentation, chaque fonction est un silo. Un exemple : quand je suis arrivée, l'imprimante tombait en panne tous les jours ; la maintenance analyse le problème, le bureau d'étude fait la demande ; l'informatique ne veut pas dire quel type d'imprimante il faut choisir en remplacement... Pourquoi ? Une imprimante de ce type vaut 3000 francs, c'est incompréhensible : l'affaire a beaucoup plus traîné qu'elle n'aurait dû.

« Dans un projet, chaque partie a des spécifications particulières et cela provoque des difficultés, d'autant plus que certains acteurs appartiennent à des services qui ne sont pas ceux de leur origine et qui ont des statuts différents. Les logiques sont compliquées. Notre projet comportait deux parties. La fabrication avait ses spécifications et pour l'autre, le fabricant nous laissait. Mais le bureau d'étude était coupé en deux avec, d'un côté, l'instrumentation, considérée comme la partie noble, et, de l'autre, les études générales. Or le chef du bureau, issu des études, ne connaissait pas la partie instrumentation. Le chef de projet n'a jamais pu faire fonctionner l'instrumentation parce que le chef du bureau n'était pas légitime aux yeux des membres du service instrumentation. C'est une question de noblesse, d'identité.

« Dans un second projet dont j'avais la responsabilité dans le même service, je me suis efforcée de rester neutre et j'ai argumenté sur le fait qu'aux yeux de l'usine, "on n'est pas bons". Donc, il faut donner la preuve inverse à l'usine et à nous-mêmes. Je n'ai pas changé l'organigramme mais j'ai désigné d'autres personnes. Il a fallu faire de la traduction entre des gens qui se croient supérieurs et les autres, en associant les opérateurs. Il faut faire des formations mixtes, mêlant les différents services, pour démystifier le pouvoir de ceux qui se croient supérieurs.

« Comment faire passer un innovation organisationnelle ? La "vendre" en terme d'image, puis avoir un soutien ferme de la hiérarchie. Toute innovation organisationnelle désorganise les services. »

Rappelons qu'il s'agit là d'une innovation dans une entreprise, que l'on considère ici essentiellement sous son aspect d'organisation. Ce témoignage met en lumière plusieurs points.

1. La présence et la place du traducteur. Toute innovation, parce qu'elle remet en cause les règles acceptées et sur lesquelles s'est construit l'équilibre du système social et donc les positions relatives des individus qui constituent une partie de leur identité, suppose la présence d'un traducteur. Il ne s'agit pas d'une démarche dans laquelle le chef de projet imposerait les objectifs et la manière de les atteindre, mais ce chef doit d'abord être traducteur, c'est-à-dire comprendre les logiques des acteurs, les faire admettre par tous, faire comprendre que, dans son domaine, chacun est l'égal de l'autre ; et ne pas imposer son point de vue, sa manière de voir.

2. Faire communiquer les acteurs. Il s'agit de faire communiquer des acteurs, voire des individus, qui parlent des langages différents. Les faire communiquer sur des problèmes qui les concernent directement, non sur un idéal ou des motivations altruistes.

3. Constituer une équipe. Dans une organisation, l'innovation est l'affaire d'une équipe. On retrouve l'idée de projet, incontournable pour une

innovation dans une organisation. La place et le rôle du chef de projet : une personne qui a compris la manière de faire fonctionner un projet. Pas un tremplin pour autre chose. Le projet est une affaire trop délicate pour qu'il ne s'y consacre pas à temps plein, sans aucune arrière-pensée.

4. Impliquer chacun dans le projet. Impliquer, motiver, faire participer, obtenir un « consent », c'est-à-dire une adhésion active, c'est donner du pouvoir. Un pouvoir qui peut être d'influence, mais qui est réel. Il s'agit de permettre à chacun de dire son mot et d'influer sur la création de la question commune et des objets communs.

J'ajoute à ces quatre premiers points, qui concernent spécifiquement l'innovation dans les organisations, sept points concernant le changement dans les organisations, construits empiriquement, à partir des diverses théories des organisations et de mon expérience personnelle.

1. Convaincre de la nécessité du changement. Il n'y a acceptation du changement dans les organisations que lorsque les acteurs sont convaincus de la nécessité de ce changement, puis du type de changement qui doit avoir lieu. Soit que la direction les en persuade, soit que leur situation d'action les en convainc. Par exemple, le commercial qui sait, par expérience, que tel produit se vend de moins en moins bien ; ou le technicien qui est persuadé que telle méthode de fabrication est dépassée, que les concurrents en ont tous changé ; ou encore le décideur qui sait que tel site dans lequel il travaille est condamné à moyen terme. On est ici dans le domaine de la contrainte. Si la nécessité du changement est un principe non discutable, sur lequel une information sérieuse doit suffire, il n'en est pas de même du type du changement. Dans les entreprises ou les organisations, en France – ou dans les pays occidentaux, et ceci n'est sans doute pas vrai dans les pays développés asiatiques ou les pays du tiers-monde –, le type de changement et ses modalités devraient être objets de négociations. Le projet doit donc être suffisamment précis pour être un véritable projet, suffisamment ouvert pour que les acteurs puissent en aménager la partie qui les concerne. Faute de quoi, le changement projeté risque d'être rejeté. Ce qui arrive très fréquemment. Il y a plus de projet morts que vivants dans les organisations.

2. Cohérence et continuité dans le temps. Il faut s'assurer de la cohérence de ceux qui impulsent le changement, de la continuité dans le temps de cette mise en œuvre. Si les acteurs ont le sentiment qu'il y a flottement dans les directions au moment de l'initiation du changement, s'ils ont le sentiment que le responsable a une intention stratégique qui n'a pas grand-chose à voir avec le contenu du changement (intention du renom, par exemple – le responsable initie le projet dans le but de s'assurer une bonne image auprès de la direction générale), il est sûr que celui-ci n'a que peu de chance d'aboutir.

3. Avoir une stratégie de mise en œuvre. Il faut avoir une connaissance stratégique (fondée sur l'analyse stratégique) et conventionnelle (à partir de la théorie des conventions) de l'organisation. Il faut ensuite repérer les positions prévisibles des acteurs face au projet. Sur le premier point, toute mise en œuvre de changement devrait être précédée d'une analyse empruntant à l'analyse stratégique et à celle des mondes : les acteurs et leurs enjeux, leurs alliances par rapport à l'innovation, puis les mondes qui

peuvent créer leurs liens les plus forts... essayer d'anticiper enjeux et stratégies. Il faut commencer par la description globale de l'entreprise puis de l'unité à laquelle appartient le descripteur. Cette description devrait commencer par celle du produit, puis, en utilisant l'organigramme au niveau correspondant au problème étudié, les règles formelles et ce qui est connu des règles informelles. Ici, c'est la perspective de la théorie des conventions qui est mobilisée, celle des mondes, en se rappelant que les différents ensembles qui se constituent dans l'organisation ne correspondent pas forcément à la typologie en six mondes des conventionnalistes⁵¹.

Comment identifier ces mondes ? En partant du principe d'identification central dans la théorie des conventions, à savoir les objets valorisés qui réunissent les personnes dans un accord spontané sur le choix de cette valorisation. Sur quels aspects des objets les individus sont-ils d'accord, que trouvent-ils « grand », que mettent-ils au premier rang dans les objets ou les personnes, quels sont les principes qui guident leurs jugements ? Cela peut être, dans le langage des conventionnalistes, la valeur marchande (on juge bien un objet parce qu'il correspond à la demande actuelle du marché), la modernité technique (parce qu'il s'agit d'une innovation jugée prestigieuse, parce qu'il faut « aller de l'avant »), l'expertise (tel aspect est particulièrement valorisé), le savoir-faire (les tours de main et l'expérience utilisés), la beauté (jugement qui se suffit à lui-même), la fidélité à la tradition (l'objet est dans la tradition de la maison) ou bien la confiance faite aux personnes dans une relation de sous-traitance ou de réseau (on choisit non le moins-disant mais celui dont on sait qu'il viendra réparer à tout moment et le fera bien), etc. Dans tous les cas, il faut trouver ce qui constitue un ensemble relativement cohérent à partir des discours et des jugements de valeur. Concrètement, on peut, sur un organigramme, essayer de matérialiser ces ensembles en les dessinant par exemple sous forme de « patates ».

4. Se placer du point de vue de ceux qui sont les sujets du changement. Il faut d'abord se rappeler constamment qu'il n'y a acceptation du changement dans les organisations que lorsque chaque acteur sait approximativement où le changement va le conduire. Il n'y a pas de résistance naturelle au changement mais seulement des résistances stratégiques. Ensuite, il n'y a acceptation du changement dans les organisations que lorsque l'acteur comprend pour quelles raisons le nouveau mode d'action remet en cause ses logiques d'action, ses manières de faire, c'est-à-dire les raisons qui, à ses yeux, lui ont permis de réussir ou, du moins, d'être là où il est.

5. Mise en réseau. Tout changement, qu'il soit volontaire ou émergent, consiste en une mise en réseau d'acteurs qui jusque-là n'avaient que peu de contacts entre eux, avec toutes les conditions et contraintes du réseau. Pour la constitution du réseau dans une organisation, la présence d'un traducteur ou d'un facilitateur est indispensable. Ce facteur, absent de la théorie de la traduction, est pourtant un élément central d'une opération de changement. Il doit être le plus possible indépendant de la direction,

51. Voir Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

si c'est elle qui impulse le changement, et avoir une légitimité suffisante vis-à-vis de l'ensemble des acteurs impliqués dans le changement.

6. Créer de nouveaux acteurs. Mettre en réseau des acteurs et donc introduire un changement consiste à en créer de nouveaux. Pas de changement sans création ou émergence de nouveaux acteurs. Leur place stratégique et leur légitimité sont difficiles à définir mais sont indispensables.

7. L'interdépendance des facteurs. Il faut se rappeler que tout changement technique ou organisationnel a un effet sur le système de relations. C'est le principe de l'interdépendance des facteurs, phénomène découvert très tôt, dans les années 1930, par les chercheurs américains de l'école des relations humaines. Il n'y a pas de changement neutre par rapport au système de relations que constitue un ensemble humain. Même un changement technique, minime en apparence, entraîne toujours une perturbation dans ce système.

En guise de conclusion, se rappeler que tout changement nécessite du temps, de la durée, que ses instigateurs doivent être tenaces et patients.

Pilotage et accompagnement de l'innovation dans un établissement scolaire

*Michèle Garant, professeure aux facultés universitaires catholiques de Mons,
et à l'université catholique de Louvain-la-Neuve*

Nous appréhendons aujourd'hui l'innovation au niveau de l'établissement scolaire, considéré comme une organisation qui a des missions à remplir, des objectifs à atteindre, des activités à mener, une organisation confrontée à des demandes nouvelles auxquelles il lui revient de répondre par un pilotage des processus de changement. Dans un premier temps, je vous propose d'examiner, de façon générale, différents aspects du management des organisations, puis, dans un second temps, de repérer comment et à partir de quelles nouvelles fonctions l'innovation peut se développer dans un établissement scolaire.

Les fonctions à assurer dans une organisation

Dans toute organisation, considérée comme un système d'action complexe et en évolution, trois activités essentielles peuvent être mises en exergue : atteindre des objectifs spécifiques, assurer le maintien de l'organisation, s'adapter à l'environnement extérieur lors de l'accomplissement des objectifs.

De ces trois activités, découlent trois grandes fonctions : le pilotage, la maintenance et la dimension d'interface. Nous y ajouterons une quatrième fonction qui les traverse et leur donne sens : la dimension symbolique (figure 1, page suivante).

Le pilotage consiste à guider l'organisation de manière à ce qu'elle remplisse efficacement sa mission en servant les objectifs de ceux qui la contrôlent ou qui ont du pouvoir sur elle. Dans ce pilotage, nous pouvons repérer plusieurs niveaux de décision et d'action.

– Tout d'abord, le pilotage stratégique au niveau macro-institutionnel, qui concerne la définition des politiques et des objectifs ainsi que l'affectation des ressources globales. Ces deux opérations sont généralement réalisées à l'extérieur de l'établissement.

– Ensuite, le pilotage de gestion, qui concerne les décisions internes prises en tenant compte des politiques et objectifs généraux définis à l'extérieur de l'établissement. Il est réalisé à l'intérieur de l'établissement par le directeur, par l'équipe de direction, voire par le conseil de direction (en France, le conseil d'administration).

– Enfin, le pilotage opérationnel, qui est le domaine des opérateurs de terrain. Dans un établissement, ce sont en particulier les enseignants ainsi que les élèves, si ceux-ci sont associés à la réalisation d'une action, qui prennent les décisions à ce niveau.

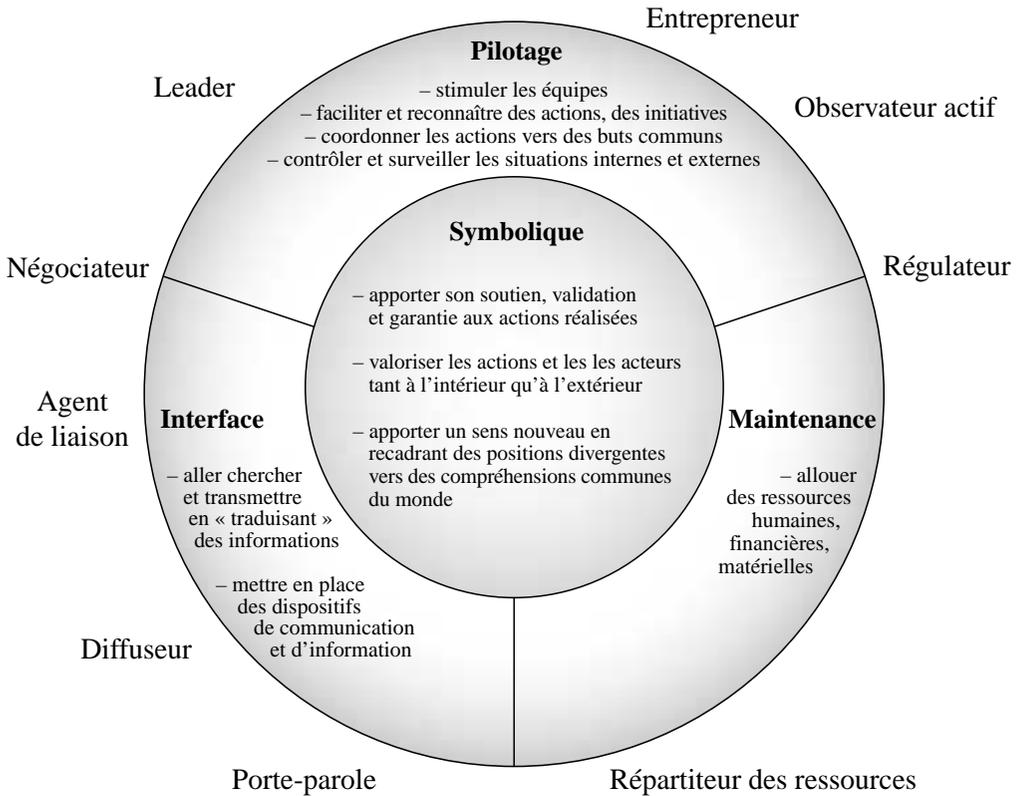


Figure 1

Les rôles du directeur, d'après M. Garant, *Manuel du responsable d'institution*, Chroniques sociales/EVO, 1996.

La deuxième fonction, que nous appellerons la maintenance, consiste à préserver la stabilité et la continuité de l'organisation à travers les fluctuations internes et externes. C'est donc l'ensemble des actions destinées à augmenter la fiabilité du fonctionnement, à pallier les défaillances éventuelles, à maintenir la continuité dans l'action et dans les finalités. Cette fonction se fonde sur des mécanismes de régulation.

La troisième fonction est la dimension d'interface, qui englobe à la fois les relations entre l'organisation et l'environnement, ainsi que les relations internes entre sous-systèmes et entre acteurs. Une organisation en tant que système ouvert ne peut fonctionner que grâce à des modalités d'échanges, de communication et d'information. Elle est interpellée et alimentée par les demandes de son environnement, et sa survie dépend à la fois de son adaptation à ces demandes et de ses tentatives pour modifier cet environnement dans la ligne de ses objectifs.

La quatrième fonction, la dimension symbolique, est relative à l'élaboration du sens, aux valeurs exprimées à travers les actions réalisées. Dans toute organisation, des symboles plus ou moins forts, reconnus par tous, existent et légitiment l'organisation par rapport à l'extérieur. Ils sont aussi porteurs des représentations partagées à l'intérieur de l'organisation. Au-delà de cette vision officielle du symbolique, tous les actes de la vie d'une organisation sont également porteurs de valeurs symboliques qui renforcent ou modifient le champ de représentation des acteurs, leur appartenance, leurs identités, autrement dit, leur culture.

Ces quatre grandes fonctions doivent s'équilibrer, et si, à certains moments, l'une prend le pas sur l'autre, cette polarisation relative ne devrait être que temporaire. Un chef d'établissement, comme tout dirigeant d'organisation, peut ainsi, en fonction de sa position dans ce système fonctionnel, assumer différents rôles. Quand il se trouve en situation de pilotage, il est leader, entrepreneur, observateur actif. En situation de maintenance, il est régulateur, répartiteur des ressources. En situation d'interface, il devient négociateur, agent de liaison, diffuseur ou porte-parole⁵².

Le management, un équilibre dynamique à établir dans un champ de forces

Pour prolonger la réflexion, je vous propose de nous pencher sur les travaux de Quinn sur le management (figure 2, page suivante). L'auteur s'appuie sur un schéma à deux dimensions. La première dimension oppose et met en tension l'interne et l'externe : d'un côté, travailler vers l'extérieur, piloter, rendre le système compétitif, et de l'autre, travailler vers l'intérieur, stabiliser les fonctionnements, les rendre reproductibles, maintenir le système. La seconde dimension met en tension deux pôles du management tout aussi fondamentaux car ouvrant sur la vie, et permettant le développement des projets : la flexibilité conduisant à la décentralisation, à la différenciation, et le contrôle, conduisant à la centralisation, à l'intégration. Ces dimensions se retrouvent, dosées différemment, dans tous les systèmes. Si l'une d'elles manque, le système est comme lobotomisé : il ne se développe pas correctement, même s'il peut survivre un certain temps.

52. D'après Mintzberg H., *Le Manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Les Éditions d'organisation, 1984.

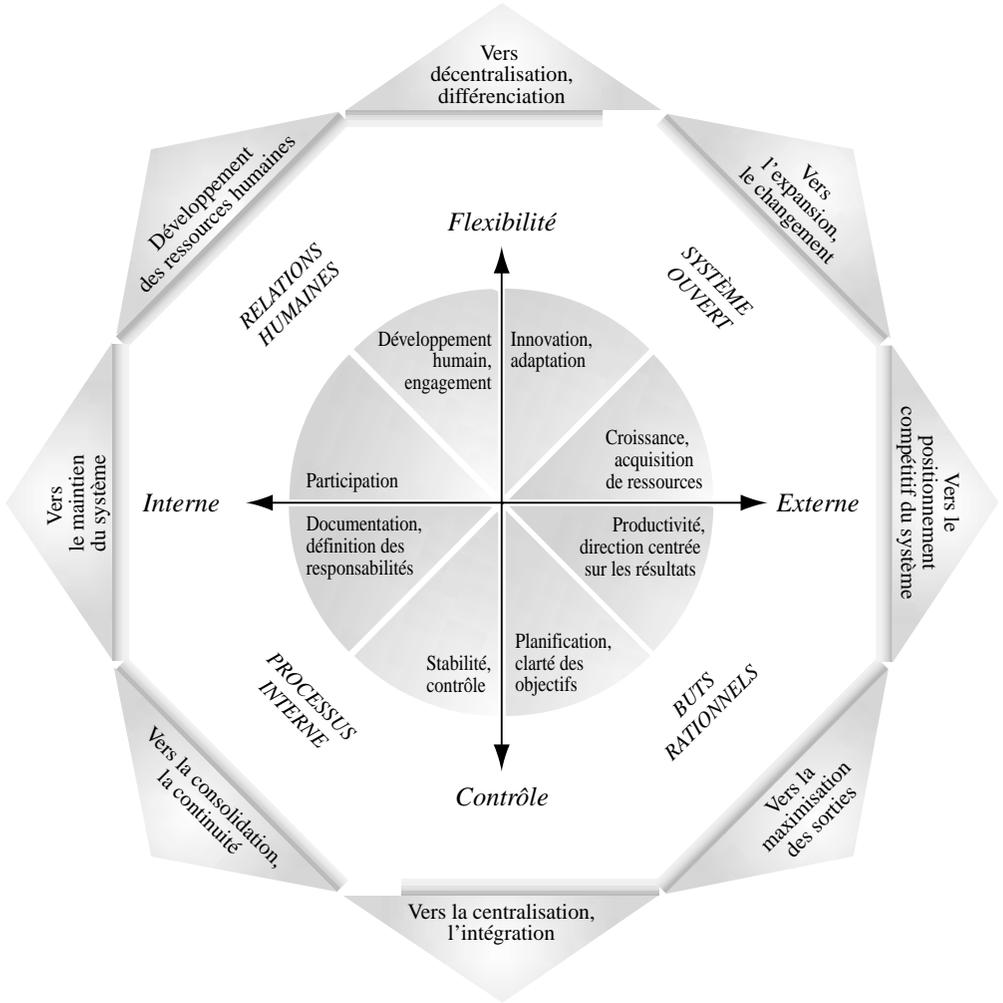


Figure 2

Huit orientations générales dans le cadre des valeurs, d'après Quinn, *Becoming a Master Manager*, New York, Willy and Son, 1996.

L'excès de présence d'un des pôles n'est pas plus profitable. Prenons l'exemple de l'information. Quand j'ai été élue, il y a longtemps, à des fonctions de direction d'établissement scolaire, je suis partie du principe que « celui qui détient l'information détient le pouvoir ». Dès lors, en toute sincérité, en toute naïveté, je passais mon temps à communiquer et à faire communiquer les gens de mon équipe – cent vingt enseignants. Le soir, je faisais le bilan de ce que j'avais oublié de dire pendant la journée, je mettais fébrilement en forme ce que je devais dire le lendemain... Jusqu'au jour où mes collègues m'ont alertée : ce n'était plus possible, ils se sentaient

submergés par cet excès d'information. Il ne faut pas oublier que, si négliger le travail d'information est dangereux pour l'organisation, l'excès d'information n'est pas préférable. Ce qui n'est pas relié au pilotage, à la définition des priorités, reste souvent un bruit parasite.

On peut situer sur la figure 2 ci-contre, les différentes situations de fonctionnement des systèmes. Un système à la fois flexible et tourné vers l'externe est un système ouvert. Un système tourné vers l'externe et très contrôlé est marqué par une planification rationnelle. Un système interne et contrôlé est celui de la gestion administrative traditionnelle. Et un système flexible et interne est un système attentif aux richesses internes et des écoutes. Nous disposons là de quatre modèles types auxquels il est utile de se référer avant d'entrer dans l'action et lorsqu'on évalue celle-ci – sans introduire d'échelle de valeurs entre eux. On peut encore nuancer ce modèle et enrichir la réflexion sur les postures et les rôles requis dans chacun des quadrants. L'innovation se situera bien sûr dans la partie nord-nord-est du schéma, du côté de la flexibilité et de l'adaptation.

Le profil du chef d'établissement novateur

Ce que je vais vous présenter maintenant ne constitue pas une recette établie à suivre à la lettre pour devenir un « bon chef d'établissement novateur », mais une réflexion découlant de travaux de recherche que je viens d'accompagner⁵³. L'objet était d'essayer de caractériser les dirigeants d'établissement dans lesquels des pratiques pédagogiques innovantes avaient pris corps. La question n'était pas d'apprécier ces établissements ou leur direction, mais de savoir quelles méthodes ils utilisaient et quelles qualités étaient les leurs pour être en mesure d'impulser une nouvelle dynamique aux équipes dont ils étaient responsables ou pour faire aboutir des innovations. Dans le cadre de cette recherche-action, une équipe de chercheurs a donc rencontré pendant un an et demi les acteurs de ces établissements.

Une culture de l'innovation

Les chercheurs ont pu dresser un inventaire de traits caractéristiques du chef d'établissement novateur :

- insatisfait, anticipateur et volontariste, ce chef d'établissement n'est pas un exécutant aveugle, mais est en continuelle recherche, il est actif et « proactif » ;
- il est mû par une « utopie créatrice », pour reprendre la formule de C. Castoriadis, sans qu'il s'agisse totalement d'un idéaliste ; il travaille à partir d'un projet, d'une vision énoncée, déclarée ; on retrouve l'idée de « projet-visée » chère à J. Ardoino ;

53. Tilman F., Ouali N., *Le Chef d'établissement comme pilote d'un processus de changement*, Bruxelles, Fondation Roi-Baudouin, 1998.

- ce projet-visée lui permet d'installer un jeu stratégique de mise en intrigue; il prend en compte les différents acteurs et leurs enjeux, de façon consciente, réaliste et ouverte, ce qui le conduit à interpréter les règles; cela ne signifie pas nécessairement qu'il les transgresse, mais qu'il utilise leur flexibilité et supporte l'insécurité et l'incertitude qui en découlent;
- il est conscient que les choses évoluent, que certains projets se terminent, que d'autres se créent. On retrouve l'idée de « destruction créatrice » de J.-A. Schumpeter. Parfois, des responsables de haute qualité et peu efficacement novateurs sont incapables de mener leur action à son terme : ils superposent des projets, mettent leurs collaborateurs en difficulté de repérage, ils sont incapables de faire un travail de deuil (au sens de la psychanalyse), de choisir;
- il travaille dans une vision systémique qui prend en compte l'environnement et la complexité des niveaux de travail;
- il dispose de références théoriques, à la différence de nombre de responsables qui lisent peu de littérature professionnelle; mais ses lectures sont faites dans une perspective d'utilisation, elles nourrissent l'action et mettent en place des « îlots de rationalité »; avant tout praticien, il construit l'action dans un rapport théorie-pratique de *self made man*, intégrant ses références à des discussions, des réunions, des sessions de formation...; on retrouve l'idée d'artisanat, de « bricolage » de Cl. Lévi-Strauss;
- il a le goût d'agir, le goût du pouvoir sur l'action; il aime imprimer sa marque dans l'action à travers un investissement novateur.

Ce chef d'établissement novateur est également capable de prendre du recul par rapport à l'action. Il travaille à la constitution des équipes, il délègue. Il est attentif aux ressources, au positionnement externe, il rend l'action visible. Il remet aussi en perspective certaines priorités. On peut dire qu'il est en réelle situation de pilotage.

Des démarches fédératrices

On peut aller plus loin et tenter de préciser les démarches concrètes suivies largement par ce chef d'établissement novateur :

- il stimule mais ne porte pas le projet;
- il met en place des équipes autonomes;
- il utilise des personnes-relais et prévoit des phases de concertation;
- il crée les conditions institutionnelles du changement, il peut modifier les horaires, les locaux..., il est inventif;
- il encourage, stimule, valorise;
- il promeut une culture d'innovation en soutenant ses collaborateurs actifs;
- il interprète les règles et utilise habilement les injonctions externes comme moyens de pression interne, notamment les réformes;
- il sert d'interface entre les ressources externes et les besoins internes;
- il est disponible, il sait se donner du temps en déléguant;
- il se donne les outils d'une réflexion sur l'action et se ressource à l'extérieur;

– il inscrit son action dans un horizon temporel professionnel limité; il ne voit pas l'action innovante comme quelque chose de magique et d'immuable; il ne s'y identifie pas au point d'en devenir martyr et d'oublier l'ensemble du système.

Revenons sur l'idée de réforme. Les réformes ne s'implantent jamais telles quelles dans le terrain. Deux cas de figures se présentent. Dans un premier cas, les personnes, en posture uniquement défensive, se crispent et souffrent d'être conduites à travailler dans un sens qui les remet en question et les dérange. Dans un second cas, des établissements proactifs – c'est-à-dire déjà engagés dans des questionnements et des actions innovantes – profitent des réformes et extraient de celles-ci les aspects en phase avec les questions qu'ils se posaient déjà. Cette appropriation ne se déroule cependant pas sans heurts : les aspects de la réforme qui peuvent être utilisés dans le contexte de l'établissement donnent lieu à discussion et à négociation avec les promoteurs de la réforme et les responsables de l'accompagnement de celle-ci.

Une légitimité construite, des ruptures professionnelles acceptées

Ce chef d'établissement novateur s'est construit une légitimité d'action.

Il possède une expérience pratique, reconnue par ses pairs. Cette reconnaissance reste toujours très importante et est par ailleurs caractéristique des organisations composées de professionnels. En effet, provenant du milieu enseignant, il appartient toujours à la « confrérie », malgré son changement de rôle. Il a prouvé ses qualités de gestionnaire (administration, ressources...). Et il dispose par ailleurs d'un crédit social, en particulier auprès des institutions locales.

Un travail sur lui-même lui a permis de se situer clairement par rapport à ses fonctions antérieures et d'établir une rupture mentale sur ce plan. Cette rupture ne va pas toujours de soi pour les chefs d'établissement. Je me souviens de l'un d'entre eux, ancien professeur de grec, qui, quinze ans après une nomination impulsée par sa hiérarchie, évoquait encore avec la plus grande nostalgie ses années d'enseignement.

Les fonctions d'accompagnement

Si, dans le développement de l'innovation, le rôle du chef d'établissement en tant que responsable et pilote est important, les rôles d'accompagnement sont de plus en plus considérés comme un appui indispensable aux équipes innovantes. Ce sont ces fonctions que je vous propose d'explorer maintenant.

Quatre postures différentes

M. Huberman, chercheur suisse ayant beaucoup réfléchi sur l'innovation et l'accompagnement, pointait, dans une université d'été il y a quinze

ans, quatre postures dans ce qu'il appelle l'« aide externe » : catalyseur, facilitateur, conseil et liaison⁵⁴.

– Catalyser, c'est provoquer une réaction, faire apparaître les divergences, interpellier les gens sur l'applicabilité, mettre en conflit socio-cognitif, et donc pousser à aller plus loin, à changer.

– Faciliter concerne d'une part la tâche, d'autre part la relation. En ce qui concerne la tâche, il s'agit d'aider les personnes à s'organiser, à se structurer, à avoir une juste perception de leur action, ce qui ne signifie pas agir pour eux mais les aider à prendre de la distance et à être plus efficaces. Quand la facilitation concerne le groupe, elle sera davantage socio-affective. Il s'agit de permettre aux personnes d'échanger dans un climat de sécurité et de liberté pour que toutes les questions, les différences et les conflits soient abordés et que des représentations puissent être élaborées en commun. La position de l'accompagnateur n'est pas une position de maternage, mais celle d'une personne tierce.

– Le rôle de conseil (que nous rapprochons de la formation) s'exerce sous deux formes : une forme classique (des modules, des stages, des formations externes traditionnelles) et une forme d'animation-intervention. C'est cette seconde forme qui me paraît la plus intéressante à développer en contexte d'innovation. C'est une position de médiation, une position de compagnonnage réflexif, très délicate et qui ne s'improvise pas. Il ne suffit pas de prendre un bon enseignant pour en faire un bon accompagnateur. Il y a dans le conseil-formation de ce type une capacité de créer des espaces où les savoirs des personnes, construits dans l'action, émergent, plutôt que d'apporter seulement des informations techniques – bien que l'information technique puisse également avoir sa pertinence.

– Le rôle de liaison assure un lien avec l'extérieur. Toute action innovante s'appuie sur des ressources et des informations venues de l'extérieur. L'accompagnateur peut alors être celui qui, dans cette optique, crée des liens, met en rapport, met en réseau, favorise les coopérations. La fonction de liaison est donc une fonction d'interface.

Le choix des postures d'accompagnement

Dans l'idéal, l'accompagnateur devrait pouvoir tenir toutes les postures, ce qui, évidemment, est impossible. Il est, dès lors, nécessaire d'analyser les demandes prioritaires, de se demander à quel moment tel rôle est utile et qui peut le prendre en compte. Certains acteurs de l'équipe innovante peuvent assurer ces fonctions eux-mêmes. Ils peuvent aussi être aidés par une autre personne de l'établissement, un coordonnateur interne. Mais l'accompagnateur peut également venir de l'extérieur, ce qui me paraît souvent profitable si l'intervenant dispose bien sûr des compétences requises. Les équipes enseignantes ont souvent des demandes paradoxales vis-à-vis de l'accompagnement, recherchant à la fois quelqu'un de proche, de semblable, mais dont elles puissent aussi

54. Huberman M., *Du projet éducatif au plan de formation*, université d'été, Grenoble, 1984.

reconnaître, en même temps, la différence et la légitimité. Le formateur compétent n'est pas toujours prophète en son pays.

Accompagnement et pilotage

Les réflexions qui suivent proviennent de différents travaux menés en collaboration avec des praticiens dans le cadre de mémoires universitaires à l'université de Louvain-la-Neuve.

Les accompagnateurs rencontrés travaillaient clairement dans un contexte de changement planifié. Leur contrat était d'aider les enseignants à aménager leurs pratiques pédagogiques dans un nouveau cadre : « l'école de la réussite ». Dans le contrat, ils se situaient surtout comme des formateurs : aide à l'identification de problèmes, négociations de formations, évaluation des formations. Au-delà de cet aspect formel, ils ont mené une réflexion sur leur fonction et une enquête auprès de leurs collègues. Ils se sont rendu compte que cette définition officielle de leur travail était très limitée et ne correspondait que partiellement à ce qu'ils faisaient.

Ils ont découvert que leur rôle était en grande partie différent : ils étaient avant tout agents de changement. Ils accompagnaient l'innovation, surtout émergente, répondant à des dysfonctionnements et à des questions d'enseignants ou de chefs d'établissement. Ils ont également pris conscience qu'en faisant cela, ils participaient au pilotage.

Ils ont alors travaillé sur leurs pratiques concrètes en s'interrogeant sur leur place : « Quand je suis agent de changement à tel endroit, autour de tel projet, comment est-ce que je me situe par rapport au pilotage de l'établissement ?

Quel est mon rapport au chef d'établissement ? » Ils se sont rendu compte que dans certains cas, le chef d'établissement est « client », dans d'autres cas, il est partenaire, commanditaire, rival... Il y a tout un travail d'analyse à réaliser sur l'accompagnement en situation par rapport au pilotage de l'établissement. L'accompagnateur est une aide, il n'est certainement pas pilote, cependant, il intervient dans la vie de l'établissement : il s'agit donc de préciser son contrat.

Accompagnement et institution

Dans les études menées, les accompagnateurs font état de leur difficulté à gérer une position médiane entre, si l'on peut dire, le rôle de compagnon réflexif et celui de missionnaire zélé de l'État. Ceux qui se placent d'emblée dans la position du compagnon se voient un jour ou l'autre interpellés dans leurs rapports à l'institution, leur rapport au changement et à la régulation des changements. De même, les missionnaires sont questionnés sur leur rapport professionnel aux enseignants qu'ils rencontrent.

À travers ces différentes analyses, nous percevons les multiples modes d'intervention de l'accompagnateur. Je voudrais revenir sur son rôle d'agent de changement (figure 3, page suivante). Dans son ouvrage *Structure et dynamique des organisations*, H. Mintzberg définit les différents mécanismes de coordination qui permettent à une structure

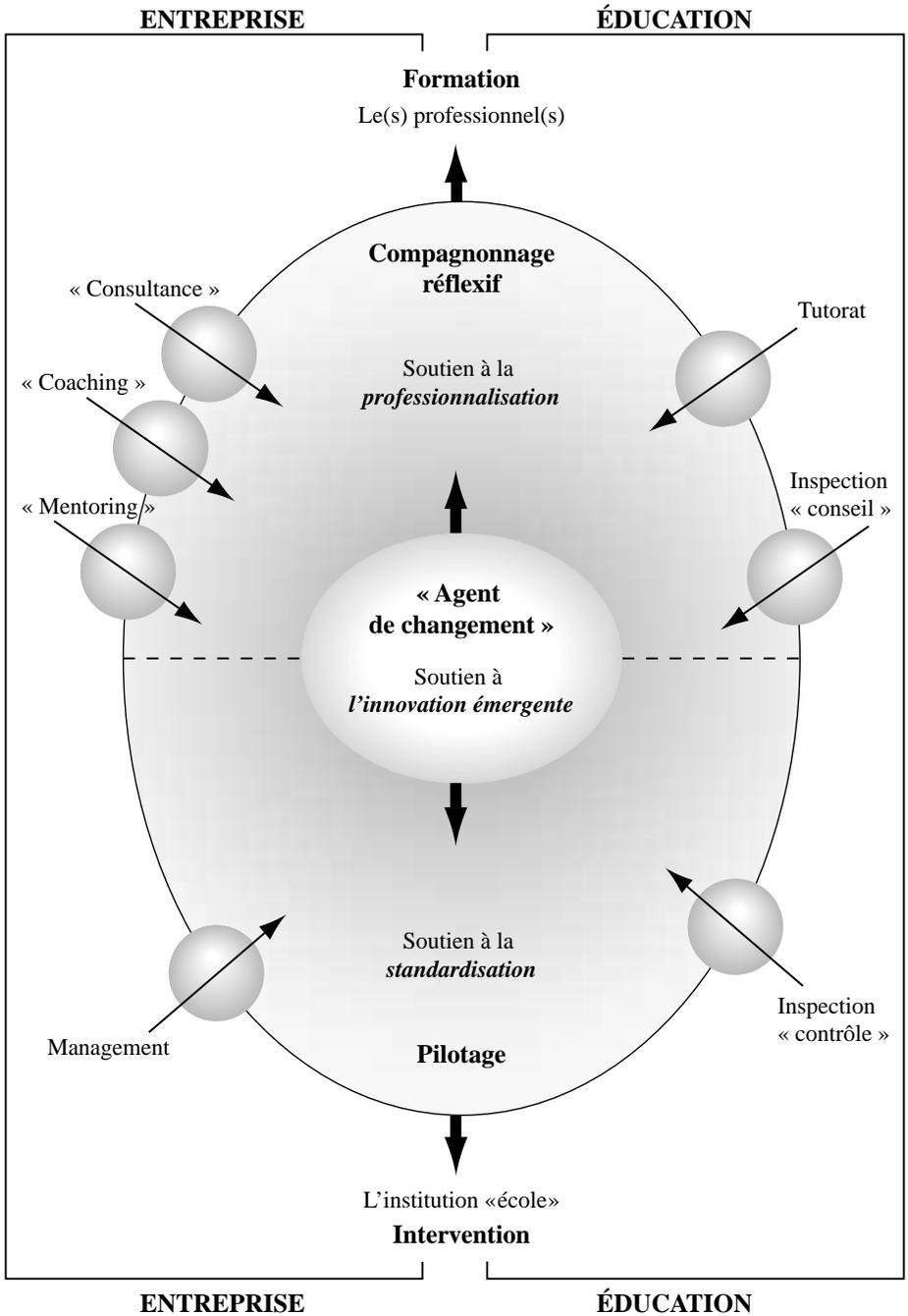


Figure 3

La fonction d'accompagnement : Belle Flamme, Constant et Mergaec, L'accompagnement pédagogique : une pratique d'intervention dans le système scolaire, mémoire de licence en politique et pratiques de formation (promoteur : M. Garant), ULL, 1998.

de fonctionner⁵⁵. J'en retiendrais trois : la coordination par standardisation des qualifications professionnelles, la coordination par standardisation des produits et l'«adhocratie», ou coordination par ajustement mutuel⁵⁶. L'accompagnateur, dans son rôle de soutien à l'innovation émergente, peut faciliter le développement de ces trois types de coordination, et l'expérience montre que le fait d'intervenir selon plusieurs modes conduit à une plus grande efficacité.

Les fonctions proches de l'accompagnement

D'autres fonctions gravitent autour du pilotage : on les retrouve sur la figure 3 ci-contre. On trouve, bien sûr, en premier lieu l'inspection. Se développe actuellement dans tous les pays européens une réflexion sur les différents aspects de cette fonction : les tâches de contrôle, les tâches d'animation et les tâches d'évaluation des dispositifs.

En plus du tutorat, qui peut prendre place par exemple dans les IUFM avec les maîtres de stage, on trouve des fonctions provenant de la littérature anglo-saxonne : *consultance*, *coaching* et *mentoring*. Ces fonctions ont à ce jour été surtout développées dans l'entreprise. La *consultance* est un apport d'aide ponctuel par rapport à une demande précise, en général dans le cadre d'un contrat. Le *coaching* se fonde sur un contrat passé entre un responsable hiérarchique et un subordonné, très fréquent dans le travail à distance. Le *mentoring* représente une collaboration inscrite dans la durée, entre deux personnes de niveaux hiérarchiques différents, souvent entre expert et novice.

L'accompagnement, entre utopie et pragmatisme

L'accompagnement pédagogique n'est-il pas aussi la gestion de l'utopie ? Oui, bien sûr. Une utopie qui se conjugue à l'action. J. Ardoino distinguait plusieurs points de vue à prendre en compte dans le projet, et nous aimons appliquer cette réflexion à l'action innovante : le projet-visée (qui se conjugue en termes de finalités mobilisatrices), le projet-programmation (qui se conjugue en termes de planification et d'ingénierie efficace), le projet-action (qui se construit dans le processus de l'activité elle-même en régulant les imprévus)⁵⁷. L'accompagnement doit prendre en charge ces trois formes de projet.

L'idée d'utopie créatrice est intrinsèque au projet-visée. Les accompagnateurs doivent le garder en tête et protéger cet espace d'utopie. Cependant, l'accompagnateur ne doit devenir ni agitateur utopique ni prophète. Il n'est pas acteur direct mais accompagne tant l'aspect programmatique que l'aspect action. Et dans ce contexte, il lui faut être

55. Mintzberg H., *Structures et dynamique des organisations*, Les Éditions d'organisation, 1982.

56. Bonami M. « Logique organisationnelle de l'école, changement et innovation », in Bonami M., Garant M. (dir.), *Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation*, Bruxelles, De Boek, 1996.

57. Ardoino J., *Éducation et politique*, Gauthier-Villars, 1977.

attentif à la définition des règles, aux priorités, aux stratégies (attentif au processus, à l'analyse de la situation et à son évolution).

Pour terminer, sous forme de boutade paradoxale, rappelons que l'accompagnement ne devrait poursuivre qu'un but essentiel : celui de devenir inutile.

Un praticien réflexif en rupture avec l'expert omniscient

L'accompagnateur doit être capable de prendre de la distance. Une aide extérieure peut éventuellement l'y aider, apportée par exemple par les pairs, comme le pratiquent les médecins ou les travailleurs sociaux, ou par des intervenants extérieurs. Praticien réflexif⁵⁸, il doit se dégager des espaces et des temps d'analyse de pratiques. Confronté à des situations toujours nouvelles et travaillant dans l'incertitude perpétuelle, il n'en essaie pas moins de formaliser la manière dont il a travaillé. Cette attitude est une garantie de son professionnalisme.

En effet, il ne peut s'appuyer sur un référentiel théorique déjà stabilisé pour construire ses pratiques, de même qu'il ne peut espérer découvrir une pratique magique, efficace dans toute situation, même si cette attente existe chez les équipes qu'il accompagne.

Le déroulement de l'innovation dans un établissement

Le pouvoir des innovateurs

Quelle est la place des innovateurs à l'intérieur des établissements ? Quel est leur pouvoir ? Peuvent-ils impulser une action sans le soutien de l'administration ? Il n'y a probablement pas de réponse simple à ces questions. On peut évoquer ici les recherches de N. Alter⁵⁹. On peut également utiliser les travaux de S. Moscovici, concernant les minorités actives, qui favorisent le changement en le rendant visible de manière répétée, récurrente, convaincue et cohérente⁶⁰. D'autres stratégies existent enfin, tournées vers l'environnement et la coopération avec d'autres acteurs.

Les hauts et les bas de l'innovateur

Il est important de comprendre, toujours en référence aux travaux de N. Alter, que les innovateurs passent par des phases d'engagement plus ou moins fort. Des moments de respiration sont nécessaires. Par exemple, lorsque j'étais chef d'établissement, dans les années 1970, après quelques années de mise en projet tous azimuts, les professeurs ont exigé une

58. Shön D.A., *Le Praticien réflexif*, Montréal, Éditions Logiques, 1994.

59. Voir p. 73.

60. Moscovici S., *Psychologie des minorités actives*, PUF, 1979.

rupture dans notre activisme militant de week-end et de soirées et revendiqué une année sabbatique dans leur bénévolat. Cela ne voulait pas dire cesser complètement le travail, mais récupérer l'énergie dispersée dans les multiples projets entrepris dans l'établissement pour se centrer sur l'essentiel. À ce moment-là, je me suis rendu compte que cette demande était légitime, nécessaire pour permettre un ressourcement. Il n'est pas utile de dépenser toutes ses ressources d'un seul coup si l'on veut tenir longtemps.

L'innovation, une compétence partagée

Comment les équipes novatrices se situent-elles par rapport aux autres groupes ? On peut observer parfois que, lorsque certaines équipes s'engagent avec force, leurs progrès conduisent les autres enseignants à se retirer. Parfois, le poids symbolique des actions peut entraîner une culpabilisation des autres enseignants et un clivage au sein de l'établissement entre de « bons » enseignants impliqués sur de bons projets et les autres. C'est au chef d'établissement de gérer cette situation, de soutenir des projets, sans doute, mais d'éviter aussi la rupture.

Le concept d'« organisation apprenante », référé à celui d'établissement scolaire, peut apporter un éclairage intéressant sur ces questions. En Communauté française de Belgique, une réflexion a été menée pendant l'année scolaire 1997-1998 par un groupe d'inspecteurs du premier degré sur le maillage des visions et des compétences personnelles, collectives et organisationnelles au sein des équipes innovantes. Une étude de plusieurs écoles (rencontres avec des enseignants, avec des chefs d'établissement, observations filmées de situations de classe...) a permis de faire ressortir les peurs, les tentations, les doutes des équipes aussi bien que la construction de leur confiance et de leur action. Ces témoignages ont été analysés à partir des travaux de P.M. Senge qui pointent cinq aspects en interrelation dans l'organisation apprenante. Nous développons brièvement ces cinq approches⁶¹ :

- Développer la maîtrise personnelle ou passer d'une formation acquise une fois pour toutes à une formation permanente. Dans cette perspective le point de départ est l'individu et le développement de son autonomie. Il conduit une réflexion en cours d'action, il s'accomplit à travers des projets. À partir de là se développe son professionnalisme.
- Remettre en cause les modèles mentaux fondamentaux ou passer de la dictature des modèles mentaux à leur remise en question. Pour vivre, nous avons besoin de présupposés, d'habitudes, de routines. Néanmoins, ceux-ci ne doivent pas devenir des carcans.
- S'engager personnellement autour d'une vision partagée ou passer d'actions individuelles à des projets portés collectivement. Construire un projet collectif, même d'une manière très modeste, facilite l'émergence d'un accord commun. Le projet collectif n'émergera jamais seul et c'est aussi le rôle des accompagnateurs ou des chefs d'établissement

61. Senge P.M. (1990), *The Fifth Discipline : the Age and Practice of the Learning Organisation*, Londres, Century Business, 1990.

de faire le travail de tissage, de maillage, qui aide au dégagement d'une vision commune.

– Développer une volonté d'apprendre en équipe ou passer de l'expérience construite individuellement à une pratique quotidienne d'échanges sur le terrain. Apprendre et travailler en équipe se construit au sein de l'équipe et doit être favorisé par des conditions structurelles et organisationnelles (la construction de l'emploi du temps...). Il ne faut cependant pas travailler en équipe simplement parce qu'on s'y sent obligé, ou parce que les conditions matérielles le favorisent. Il faut savoir ce que l'on veut, à quoi sert l'équipe, quelle est sa valeur ajoutée, quel temps et quelle énergie elle va requérir. Une analyse commune du contexte, des situations, des ressources stimulera la créativité. Le travail en commun peut permettre le développement d'un capital collectif, d'une mémoire, d'une énergie fondée sur l'échange, le débat, les tensions et le plaisir de travailler ensemble.

– Pratiquer la pensée systémique ou passer d'une lecture parcellisée de l'institution scolaire à une approche du système dans sa complexité. Cette étape découle en fait de l'ensemble des quatre autres. Cette approche permet d'envisager non plus seulement le produit et l'effet mais aussi le processus de l'organisation qui apprend.

Lorsqu'une organisation devient davantage apprenante, une culture d'apprentissage se met en place. Les savoirs communs se développent dans un contexte de plus grande liberté de parole, de respect de l'autre, de confiance. Les échanges peuvent se dérouler sans jugement cassant ni attitude ironique ou destructive. Les études relatives à l'innovation en entreprise ont montré combien les entreprises innovantes ont développé plus que les autres une culture maison, composée à la fois de confiance, de respect et de critique constructive. C'est ce que je souhaite à chacun d'entre vous, quelle que soit sa position professionnelle dans les systèmes éducatifs auxquels il appartient, auxquels il participe.