

*Cinquième conférence de l'AIMS
Lille, 13, 14 et 15 mai 1996*

Nom de l'auteur :

Albert DAVID

Fonctions :

Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine
Chercheur au Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris

Adresse du laboratoire de recherche :

CGS
Ecole des Mines de Paris
60, Boulevard Saint-Michel
75772 PARIS Cedex 06
Tél. (1) 40 51 91 99
Fax (1) 40 46 03 01

Titre de la communication :

Structure et dynamique des innovations managériales

Statut : recherche aboutie

12 avril 1996

Structure et dynamique des innovations managériales

L'innovation est un thème qui a été largement exploré. Etude de la nature des objets techniques et du processus de leur concrétisation technique, culturelle et sociale [Simondon, 1958 ; Sfez, 1973 ; Latour, 1992 ; Delaunay, 1994], définition de l'innovation et analyse des mécanismes de diffusion, de succès et d'échec des innovations [Schumpeter, 1934 ; Akrich, Callon et Latour, 1986], logique et organisation de la conception des produits [David, 1988 ; Midler, 1993 ; Weil, 1996], étude des liens entre innovation produit et organisation [Jougoux, Hatchuel et Pallez, 1993], ainsi que les très nombreux travaux sur le management de l'innovation, sont autant d'approches qui témoignent de la centralité du concept d'innovation.

Nous n'allons pas ici aborder la question des conditions organisationnelles de l'innovation mais nous intéresser à la structure et la dynamique des innovations managériales. La plupart des définitions de l'innovation managériale [voir, par exemple, Kimberly, 1981 ; Van de Ven, 1986 et Kremen-Bolton, 1993] insistent, d'une part, sur la nature des innovations managériales (idées, programmes, structures, procédures) et, d'autre part, sur le fait que pour qu'il y ait innovation, il suffit que l'innovation présente un caractère nouveau pour l'organisation qui l'adopte [Zaltman, Duncan, Holbeck, 1973]. On s'accorde pour considérer, en première analyse, l'innovation managériale comme un sous-ensemble des processus de changement. Certains auteurs s'intéressent aux caractéristiques du processus d'adoption [Sabherwal et Robey, 1993] ou à la nature du moteur (cycle de vie, téléologique, dialectique, évolution) qui caractérise un processus de changement [voir par exemple Van de Ven et Poole, 1995]. D'autres encore analysent la logique des modes managériales, tentant d'expliquer l'engouement du monde des affaires pour tel ou tel nouveau produit sur le marché du management [Midler, 1986]. Des études historiques [Chandler, 1989] ont décrit les conditions et les raisons de l'émergence d'innovations managériales majeures comme la structure multidivisionnelle. Des recherches sur plus courte période [Midler, 1993 ; David, 1994] ont décrit et analysé comment des organisations ont adopté des innovations comme la gestion par projets, les structures décentralisées, les contrats d'objectifs ou les centres de résultats. Les travaux concernant l'apprentissage organisationnel, quant à eux, apportent à l'analyse du changement un éclairage plus cognitif, proposant notamment des modèles qui rendent compte des processus d'apprentissage autour des innovations managériales [voir, par exemple, Petit-Charreire, 1995 à propos des entretiens d'appréciation ; Ingham, 1994 sur les coopérations interentreprises]. D'autres recherches, enfin, s'intéressent plus directement aux instruments de gestion et à la nature et aux enjeux de leur interaction avec l'organisation [Hatchuel et Weil, 1992, sur les systèmes experts ; Nakhla et

Soler, 1994, sur les contrats internes ; Sardas, 1993, sur l'instrumentation des risques crédit ; Ponssard et Tanguy, 1993, sur la planification stratégique).

Laissant de côté la question de la genèse et de la diffusion des innovations managériales, nous allons, dans ce papier, étudier quelles sont les *propriétés structurelles des innovations managériales* et analyser, à partir de ces propriétés, la *dynamique de leur contextualisation dans les organisations*. Nous nous appuierons pour cela sur trois exemples d'introduction d'innovations managériales : la transformation de la structure et des modes de gestion de la RATP menée par Christian Blanc entre 1989 et 1992 [David, 1994], l'informatisation des services extérieurs du ministère du Travail [Fixari, Moisdon et Weil, 1992], la construction d'une coopération entre marketing et bureaux d'études dans l'industrie automobile [David, 1988 et 1990].

Nous analyserons tout d'abord la structure des innovations managériales. Nous verrons qu'elles sont constituées de trois éléments en interaction (substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée de l'organisation) et nous proposerons une typologie distinguant innovations orientées connaissances (IOC), innovations orientées relations (IOR) et innovations mixtes (IM).

Nous introduirons ensuite les notions de formalisation et de contextualisation interne pour analyser le processus d'introduction des innovations managériales au sein des organisations. Nous décrirons alors la logique de contextualisation des innovations managériales pour les trois cas d'innovation pris comme exemples.

Nous en déduisons, enfin, quatre modèles cohérents du pilotage du changement (modèle politique, modèle gestionnaire, modèle technocratique et modèle de la conquête) dont nous décrirons la logique, le fonctionnement idéal et les crises possibles.

1. Structure des innovations managériales

1.1. Innovations managériales et dualité relations/connaissances

Les innovations managériales ont toutes en commun le fait que le processus de leur introduction dans l'organisation concerne à la fois les relations et les connaissances. Nous appellerons *relations* les différents types de contacts et de connexions, directs ou non, formalisés ou non, entre les entités (acteurs ou groupes d'acteurs) de l'organisation. Nous appellerons *connaissances* l'ensemble des informations, représentations et savoir-faire¹ produits, partagés, mémorisés par tout ou partie de l'organisation. La coopération entre marketing et bureau d'études suppose des contacts horizontaux et des rapports hiérarchiques nouveaux entre les acteurs (relations) et change, par exemple, le contenu des cahiers des charges des nouveaux produits (connaissances). Un nouveau système d'information ne peut être conçu et utilisé sans référence explicite à la structure des responsabilités dans l'organisation (relations) et change la nature et la pertinence des décisions prises et des orientations stratégiques retenues (connaissances). Une structure décentralisée change la

¹ La notion de "savoir-faire" est ici entendue au sens large : elle englobe les trois catégories de savoirs - savoir-faire, savoir comprendre, savoir combiner - décrits par Hatchuel et Weil [1992].

nature et la distribution des responsabilités (relations) et fait émerger, entre autres, des connaissances nouvelles sur l'environnement de l'entreprise (connaissances).

Certaines innovations concernent d'abord les connaissances produites. Nous les appellerons "innovations orientées connaissances" (IOC). Les IOC correspondent à ce qu' Hatchuel et Weil (1992) appellent des "*techniques managériales*". Ainsi un système expert travaillera-t-il d'abord sur des connaissances et des règles logiques, indépendamment des transformations organisationnelles que son utilisation suppose. De même pour les outils de la recherche opérationnelle en général, qui chercheront à proposer des solutions optimales à partir d'une modélisation indépendante des relations entre les acteurs. La robotisation d'une chaîne de montage, une nouvelle gestion de stocks en flux tendus ou l'organisation scientifique du travail de Taylor sont des innovations dont l'introduction suppose d'abord un travail de formalisation des savoirs de production, même si la question de l'organisation est rapidement présente dans le processus d'adoption de l'innovation.

D'autres innovations managériales s'adressent d'abord aux relations. Une nouvelle structure décentralisée, la constitution d'équipes projet, de réseaux de formateurs ou de contrôleurs de gestion décrivent en premier lieu une forme d'organisation particulière des relations entre les acteurs, même si la question de savoir quelles connaissances seront produites par cette organisation se pose nécessairement par la suite. Nous appellerons ce type d'innovation des *innovations orientées relations* (IOR).

Certaines innovations managériales, enfin, sont mixtes : elles s'adressent simultanément aux relations entre acteurs et aux connaissances produites, les deux dimensions étant présentes dans le nom même qui leur a été donné. Le terme "contrat d'objectifs" décrit sommairement à la fois une relation (relation contractuelle entre deux acteurs) et des connaissances particulières (les objectifs) ; l'expression "centre de résultats" décrit une relation (un groupe d'acteurs défini par ses frontières organisationnelles) et un type de connaissances particulier (les résultats) ; dans "entretien d'appréciation", on trouve encore la dimension relationnelle (l'entretien entre un subordonné et son supérieur hiérarchique) et la dimension cognitive (l'appréciation). Nous appellerons ce type d'innovation des *innovations mixtes* (IM), qui se situent sur un continuum entre IOR et IOC.

1.2. Structure des IOC, des IOR et des IM : substrat technique, philosophie gestionnaire, vision simplifiée de l'organisation.

Hatchuel et Weil [1992] ont montré qu'une technique managériale (IOC) se définissait par trois éléments en interaction : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles. Hatchuel et Weil définissent ces éléments pour quatre grandes vagues de rationalisation : l'organisation scientifique du travail de Taylor, la gestion de production assistée par ordinateur, la recherche opérationnelle et les systèmes experts. Le substrat technique est l'abstraction sur laquelle s'appuie une IOC pour fonctionner : mesure, plan d'expérience, tables de gestes élémentaires pour l'organisation scientifique du travail, ordinateurs et algorithmes de toute nature pour la recherche opérationnelle et la gestion de production assistée par ordinateur, base de règles, base de connaissance et moteur d'inférence pour les systèmes experts et, dans l'exemple cité plus haut de l'informatisation du ministère du Travail, ordinateurs, logiciels, bases de données pour des systèmes d'information de gestion

La philosophie gestionnaire est ce qui confère à une IOC une signification gestionnaire : "*il s'agit du système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation*" [Hatchuel et Weil 1992, p. 124]. La philosophie gestionnaire associée à l'organisation scientifique du travail est un accroissement de la productivité du travail humain "*conçu comme une séquence de gestes à mieux concevoir*" [p. 124]. La recherche opérationnelle vise l'optimisation des décisions, la gestion de production assistée par ordinateur ne cherche pas à modéliser pour optimiser mais pour assurer le contrôle, la cohérence et la fluidité de la production, les systèmes experts visent l'automatisation de raisonnements dont la notion de décision n'est qu'un produit¹. L'informatisation de la gestion d'une organisation repose sur une philosophie d'accroissement d'efficacité et de cohérence : efficacité, grâce à la bureautique, d'un certain nombre de tâches administratives, cohérence et sophistication des décisions grâce, par exemple, à l'utilisation d'une base de données commune.

Chaque technique managériale, enfin, est porteuse d'une vision simplifiée des relations organisationnelles [Hatchuel et Moisdon, 1987] : ces techniques "*seraient muettes et sans vertus mobilisatrices si elles ne se définissaient à travers une scène dont les personnages viennent expliciter les rôles que doivent tenir un petit nombre d'acteurs sommairement, voire caricaturalement définis*" [Hatchuel et Weil, 1992, p. 125]. L'Organisation Scientifique du Travail met en avant les figures de la direction et des ouvriers et l'existence d'une relation de travail entre eux et se traduit par la naissance d'un nouvel acteur : les services Méthodes. La recherche opérationnelle introduit explicitement le personnage du décideur, avec, éventuellement, les autres acteurs concernés par la décision (approches multicritères, approches multi-acteurs). La gestion de production assistée par ordinateur introduit une palette plus large : celle des acteurs qui composent les départements de production au sein de l'entreprise industrielle. L'informatisation de la gestion met en scène des utilisateurs et des informaticiens ; plus spécifiquement, elle induit un certain type de rapport de travail entre les différents niveaux hiérarchiques autour de l'outil informatique, de même que le projet d'une base de données commune laisse entrevoir des utilisateurs connectés autour de connaissances qu'ils contribuent à faire vivre.

Nous pouvons généraliser le schéma proposé par Hatchuel et Weil à l'ensemble des innovations managériales. Nous allons ainsi définir ce que sont le substrat technique, la philosophie gestionnaire et la vision simplifiée de l'organisation des innovations orientées relations (IOR) et des innovations mixtes (IM).

Le substrat technique des IOR n'est pas de même nature que celui des techniques managériales ou IOC. Ces dernières ont un substrat technique abstrait permettant un travail sur les connaissances indépendant des acteurs. Au contraire, lorsque l'on introduit une configuration relationnelle, on met en place un certain nombre de connexions entre les acteurs, les connaissances produites restant au départ implicites. Comme l'illustre le tableau 1, le substrat technique des IOR est donc constitué d'une description des positions et d'un certain nombre de relations entre des acteurs définis.

¹ Les outils de la recherche opérationnelle et les systèmes experts ont, plus récemment, été associés à une philosophie gestionnaire à la fois plus modeste et plus sophistiquée, qui est celle de l'aide à la décision [Roy, 1990].

<i>IOR</i>	<i>substrat technique</i>
coopération entre deux départements d'une organisation	réunions entre les deux départements (dans notre exemple : marketing et service acoustique)
nouvelle structure décentralisée	définition des niveaux hiérarchiques, des entités organisationnelles et des grands principes de fonctionnement (dans le cas de la RATP: direction générale collégiale, seize départements gardiens de la cohérence et chargés d'appliquer la stratégie élaborée en direction générale, organisation des départements en unités décentralisées, groupes de soutien, missions)
réseaux de responsables ressources humaines et formation	définition formelle du réseau, modes de désignation des membres, types de relations entre membres du réseau, positionnement hiérarchique des membres du réseau
groupes transversaux	définition des groupes, principes de fonctionnement de chaque groupe (nature et périodicité des réunions, caractère obligatoire ou non de la présence, etc.)
équipes projet	composition des équipes, définition des responsabilités, positionnement hiérarchique des équipes, types de relations avec les autres entités, notamment les services métiers

Tableau 1 : Définition des substrats techniques de quelques IOR

La philosophie gestionnaire des IOR correspond à la fois à une logique d'amélioration du fonctionnement de l'organisation et à une logique de résolution de problèmes complexes par des relations entre acteurs et non par une modélisation abstraite. Alors que la philosophie gestionnaire des IOC renvoie à une rationalité supérieure par rapport aux relations entre acteurs (automatisation des savoirs, optimisation des choix, etc.), la philosophie gestionnaire des IOR correspond, comme l'illustre le tableau 2, à une rationalité qui se situe au coeur des relations entre acteurs : idéaux de coopération ou de compétition, d'autonomie des groupes, de transversalité des réseaux.

<i>IOR</i>	<i>philosophie gestionnaire</i>
coopération entre deux départements d'une organisation	la coopération est plus efficace que la compétition ou l'évitement

nouvelle structure décentralisée	une organisation décentralisée fonctionne mieux (diminution des coûts d'intégration) et permet d'accroître les capacités de réponse, d'adaptation et d'innovation de l'entreprise (meilleure intégration et accroissement de la différenciation).
réseaux de responsables ressources humaines et formation	le réseau permet, contrairement à la hiérarchie, une intégration qui respecte la différenciation.
groupes transversaux	les questions transversales ignorées ou laissées sans solutions par l'organisation traditionnelle seraient mieux résolues par des groupes hors hiérarchie (logique de décroisement et de filtrage des erreurs).
équipes projet	philosophie du suivi en temps réel ; idée que la cohérence des projets est mieux assurée que par un pilotage hiérarchie-métiers classique

Tableau 2 : la philosophie gestionnaire de quelques IOR

Lorsque l'on met en place une IOR, c'est avec une vision simplifiée des connaissances qui seront produites par les acteurs lorsqu'elle fonctionnera. Ces connaissances ne sont décrites que sommairement, quand elles ne restent pas purement implicites : si l'on parle d'une manière générale de la mise en place d'une coopération entre deux départements d'une grande organisation, on ne peut qu'imaginer, en filigrane, le type de connaissances échangées et leur interaction possible.

<i>IOR</i>	<i>vision simplifiée des connaissances</i>
coopération entre deux départements d'une organisation	la vision simplifiée que chacun a des connaissances de l'autre, l'idée de savoirs communs, de représentation commune des problèmes, le type d'interaction et de synergie entre les savoirs, les savoirs communs et les savoirs spécifiques
nouvelle structure décentralisée	les savoirs du terrain, les savoirs nécessaires à la gestion des unités, des départements, de la direction générale, le type de connaissances échangées entre les entités (objectifs, rapports, etc.)
réseaux de responsables ressources humaines et formation	les savoirs transversaux et les savoirs locaux, les savoirs communs et les savoirs spécifiques
groupes transversaux	les questions transversales
équipes projet	coûts, qualité, délais, calculs d'écarts, ordonnancement des tâches, indicateurs pour le suivi des projets

Tableau 3 : la vision simplifiée des savoirs véhiculée par quelques IOR
 Contrairement à ce qui est associé aux IOC, la vision simplifiée n'est donc pas, ici, une « scène primitive »¹, avec ses acteurs-types et ses rôles sommaires, mais, comme l'illustre le

¹ L'expression est empruntée à A. Hatchuel.

tableau 3, une esquisse de la nature et de la logique d'interaction des savoirs générés par ces relations nouvelles

Les innovations mixtes (IM) ont un substrat technique mixte : comme le montre le tableau 4 ci-dessous, des contrats d'objectifs, par exemple, ne peuvent fonctionner que s'il existe une relation contractuelle et si des objectifs peuvent être élaborés. Le substrat technique des entretiens d'appréciation est constitué par l'entretien (la réunion entre deux acteurs) et le support de l'énonciation de l'appréciation (communication orale, documents écrits, règles d'élaboration de l'évaluation).

<i>innovations mixtes</i>	<i>substrat technique</i>
contrat d'objectifs	le contrat est le support à la fois de la relation (contractuelle) et de son contenu (les objectifs)
entretien d'appréciation	l'entretien lui-même et les règles explicites ou implicites de déontologie, le support concret de l'appréciation (communication orale, transcription écrite, etc.), les procédures d'exploitation des résultats.
centres de résultats	la définition des différents centres (liste des centres et liste des personnels qui y sont rattachés), la relation entre les centres et entre les centres et la Direction générale, et l'ensemble des modes de recueil, de calcul permettant l'établissement des résultats (règles comptables, procédures de contrôle de gestion, règles d'affectation des recettes et des dépenses aux centres, etc.)
cercles de qualité	la composition du cercle (liste des personnes en faisant partie), les réunions proprement dites et leurs règles de fonctionnement, les dispositifs permettant de consigner et de synthétiser les résultats des réunions
rapprochement entre exploitation et maintenance	la liste des unités d'exploitation d'une part, de maintenance d'autre part, les procédures de délégation de pouvoir et de mise à disposition des techniciens, la définition AFNOR des différents niveaux de maintenance, les règles budgétaires et comptables.

Tableau 4 : le substrat technique des innovations mixtes

La philosophie gestionnaire des IM correspond à une logique mixte de formalisation simultanée des relations et des connaissances. En cela, les figures mixtes ont d'emblée une dimension gestionnaire, si l'on accepte de définir la gestion comme l'art de combiner de manière cohérente relations et connaissances. Entretiens d'appréciation, contrats d'objectifs, centres de résultats, cercles de qualité sont des innovations qui visent à la fois une rationalisation des relations entre les acteurs et une clarification de la nature et du statut des connaissances produites.

<i>innovations mixtes</i>	<i>philosophie gestionnaire</i>
contrat d'objectifs	philosophie de l'engagement et du contrôle (dans un contexte de décentralisation, diminuer les coûts d'intégration et encourager l'autonomie et la variété par une relation contractuelle centrée sur la gestion d'une liste d'objectifs cohérents)
entretien d'appréciation	philosophie de l'écoute et de l'engagement réciproques (dans un contexte de décentralisation, responsabiliser hiérarchie et subordonnés en instituant une relation fondée sur l'écoute et l'engagement réciproques)
centres de résultats	responsabiliser les managers des unités décentralisées et calibrer cette répartition des responsabilités sur une architecture cohérente des flux d'information
cercles de qualité	encourager et canaliser de manière efficace l'expression des salariés dans un but de mobilisation et d'amélioration de la qualité
rapprochement entre exploitation et maintenance	responsabiliser les unités décentralisées sur tous les aspects de leur management

Tableau 5 : les philosophies gestionnaires possibles de cinq IM

La vision simplifiée des relations organisationnelles et des savoirs véhiculée par les innovations mixtes découle de leur statut intermédiaire entre techniques managériales et configurations relationnelles : *elles cristallisent en effet d'emblée, par leur définition même, une articulation simplifiée mais explicite entre relations et connaissances.* L'entretien d'appréciation met en scène un supérieur hiérarchique et son subordonné et précise à l'avance sur quoi portera l'entretien, donc définit au préalable le type de savoir qui doit être produit : il n'est pas question que l'entretien porte sur autre chose, il est également exclu que l'appréciation puisse être portée en dehors du cadre relationnel ainsi défini. De même, un contrat d'objectifs met en scène deux entités de l'organisation, avec les acteurs qui en sont responsables, ainsi qu'une forme particulière de savoirs que sont les objectifs. Le contrat ne doit porter que sur des objectifs, tous les objectifs doivent être inclus dans le contrat.

En cela, les IM peuvent être considérées comme les substrats techniques d'innovations managériales représentant des vagues de rationalisation plus larges : contrats d'objectifs, centres de résultats, entretiens d'appréciation, rapprochement entre exploitation et maintenance constituent une partie de l'appareil gestionnaire qui signe une structure décentralisée. De même, les cercles de qualité font partie de l'appareil gestionnaire d'une vague de rationalisation plus large, celle qui relit l'ensemble du fonctionnement et de la production des organisations sous l'angle de la qualité.

<i>innovation mixte</i>	<i>vision simplifiée des relations et des connaissances</i>
contrat d'objectifs	la scène de base met en lumière deux figures d'acteur: celle de la direction générale et celle du département qui propose le contrat ; on les imagine discutant autour des objectifs et évaluant la pertinence et les enjeux de l'engagement mutuel qui va résulter de la signature conjointe du contrat
entretien d'appréciation	la scène de base met en scène deux figures d'acteurs: le supérieur hiérarchique et son subordonné, qui s'entretiennent dans une relation où le premier évalue le second, mais dans le respect d'un certain nombre de règles, tant de respect mutuel que sur le type de connaissances qui font ou non l'objet de l'appréciation
centres de résultats	on imagine une entité organisationnelle, donc un groupe structuré d'acteurs, collectivement producteur de résultats, ces résultats prenant un sens par rapport à ceux des autres entités et par rapport à la stratégie de l'entreprise
cercles de qualité	dans une version naïve des cercles de qualité, on imagine des ouvriers et des techniciens assis en cercle dans un endroit de l'atelier et élaborant des plans d'amélioration de la qualité sous l'oeil attentif et respectueux des responsables et animateurs du cercle
rapprochement entre exploitation et maintenance	la scène de base montre le responsable d'unité opérationnelle organisant le travail d'ouvriers de maintenance qui sont mis à sa disposition, le responsable d'unité technique ayant un point de vue global sur la cohérence de la politique de maintenance

Tableau 6 : vision simplifiée des relations et des connaissances de cinq IM

IOR, IOC et, sur un continuum entre les deux, IM, définissent une typologie des innovations managériales articulée sur la dualité relations/connaissances autour des trois éléments qui composent une innovation managériale : substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée de l'organisation. Nous allons à présent étudier la dynamique des innovations managériales. Nous verrons que le processus de leur introduction dans les organisations dépend à la fois de leur nature (IOR, IOC, IM), de leur degré de contextualisation interne et externe, de leur degré de formalisation et de la manière dont le processus est piloté.

2. Innovations managériales et dynamique du changement

2.1. Les quatre points de départ possibles du processus d'introduction des innovations managériales

Une innovation managériale peut concerner, nous l'avons vu, d'abord les relations - IOR - ou d'abord les savoirs - IOC. De plus, au départ du processus d'introduction de

l'innovation, le détail des relations et des savoirs peut être fixé ou non. Par exemple, lorsque des contrats d'objectifs sont mis en place, ils peuvent n'être définis que dans les grandes lignes - c'est le cas à la RATP en 1991 (David, 1994) - ou, au contraire, avoir dès le départ une définition élaborée, avec liste d'indicateurs et organisation détaillée des procédures de négociation et de discussion entre les acteurs signataires.

Le point de départ du processus d'introduction d'une innovation managériale peut donc être représenté par un point sur un graphique à deux dimensions : l'axe horizontal indique si l'innovation concerne les relations ou les connaissances - ou les deux -, l'axe vertical indique avec quel degré de précision l'innovation est définie au début du processus, c'est-à-dire son degré de formalisation. La Figure 1 ci-après indique quatre situations types. Un *cadrage relationnel* pur, comme la nouvelle structure décidée en 1990 à la RATP, se positionne dans le quart nord-ouest du schéma. C'est une configuration relationnelle qui n'est, au départ, définie que dans ses grandes lignes. Un cadrage qui ne concernerait que les savoirs - *cadrage orienté connaissances* - se placerait dans le quart nord-est. Par exemple, la décision d'une direction générale de diminuer le niveau des stocks de moitié - sans préciser comment y parvenir - constitue un tel cadrage. Si, avant de démarrer la coopération entre marketing et bureau d'études, nous avons défini au préalable la composition exacte du groupe, la fréquence des réunions, les modalités de compte-rendu, etc., cette coopération aurait constitué une *procédure relationnelle* que l'on peut situer dans le quart sud-ouest du schéma. On peut enfin élaborer dans le détail la manière dont le personnel doit être évalué, en définissant au préalable et avec précision les différents critères de jugement, les procédures d'agrégation des évaluations sur chaque critère et de quelle manière l'évaluation conditionne, par exemple, la carrière des personnes : nous sommes alors en présence d'une *procédure orientée connaissances* que l'on peut situer dans le quart sud-est du schéma.

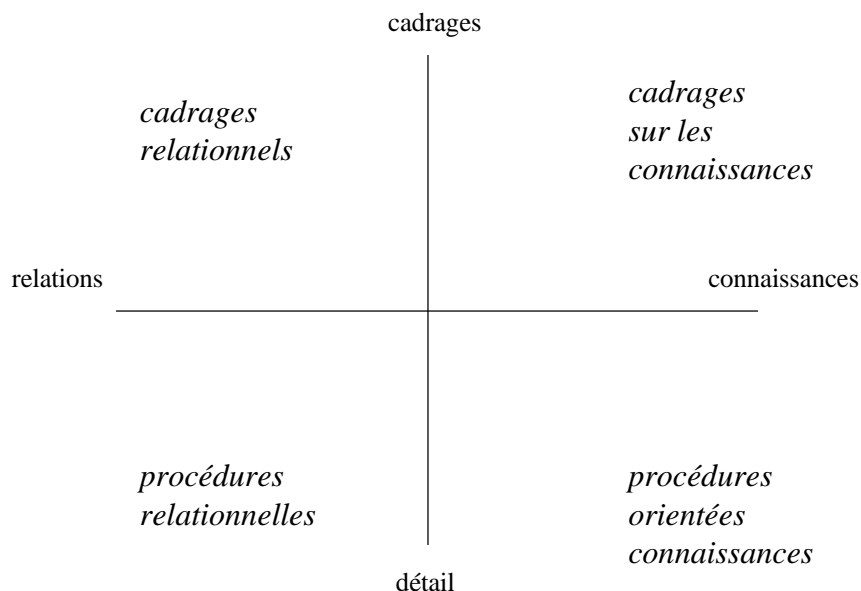


Figure 1 : les quatre points de départ possibles
du processus d'introduction d'une innovation managériale

2.2. Contextualisation interne et distance entre innovation et organisation

Qu'une innovation managériale soit orientée relations ou orientée connaissances, que son degré initial de formalisation soit faible ou fort, une troisième variable va intervenir : *le degré de contextualisation interne de l'innovation*. Par *contextualisation* nous entendons un état ou un processus particulier de transformation réciproque de l'innovation par les acteurs et des acteurs par l'innovation¹. Le degré de contextualisation interne peut être défini comme la "distance" qui existe, à un moment donné de l'histoire d'une innovation dans une organisation, entre cette innovation et cette organisation. Plus la distance qui existe entre l'innovation et l'organisation qui l'adopte est grande, plus le degré de contextualisation interne est faible. Plus, au contraire, l'innovation est proche de l'organisation qui l'adopte, plus le degré de contextualisation interne est élevé. Qualitativement, cette "distance" correspond non seulement à l'écart entre le fonctionnement présent et ce que l'on imagine du fonctionnement futur, mais aussi à la longueur et à la difficulté du chemin à parcourir pour que l'innovation fonctionne effectivement dans l'organisation.

Si nous considérons, au départ du processus, l'organisation (relations et connaissances), d'une part, et l'innovation managériale, d'autre part, et si nous admettons que chacune des deux intègre une vision inachevée de l'autre (les acteurs n'ont, au départ, qu'une représentation incomplète de l'innovation ; l'innovation véhicule une vision simplifiée de l'organisation), alors le processus de contextualisation d'une innovation managériale dans une organisation peut être vu comme un processus d'exploration croisée. Au départ, le substrat technique est plus ou moins maîtrisé ou maîtrisable par les acteurs, la philosophie gestion est plus ou moins comprise et les acteurs y adhèrent plus ou moins, la vision simplifiée des relations ou des connaissances est plus ou moins schématique et éloignée des relations et des connaissances présentes, l'ensemble définissant de fait une certaine "distance" entre l'innovation et l'organisation. Ce processus va, si tout va bien, converger, au prix de transformations plus ou moins importantes de part et d'autre, vers une intégration complète entre l'innovation et l'organisation. A ce moment, l'innovation est totalement contextualisée, c'est-à-dire que le substrat technique fonctionne, la philosophie gestionnaire est adaptée et la vision simplifiée des relations et/ou des connaissances est devenue explicite et complète : on peut alors dire que la distance entre l'innovation et l'organisation est nulle.

Nous nous trouvons donc face à quatre états initiaux possibles de l'innovation : le degré de formalisation peut être faible ou fort, de même que le degré de contextualisation interne.

¹ Cette notion de *contextualisation* est donc plus puissante que celle, plus classique, d'adoption, et moins ambiguë que celle de *codification*, qui renvoie à la fois à la formalisation de l'innovation dans des manuels et des modes d'emploi et au concept d'*encodage* utilisé notamment en sciences cognitives.

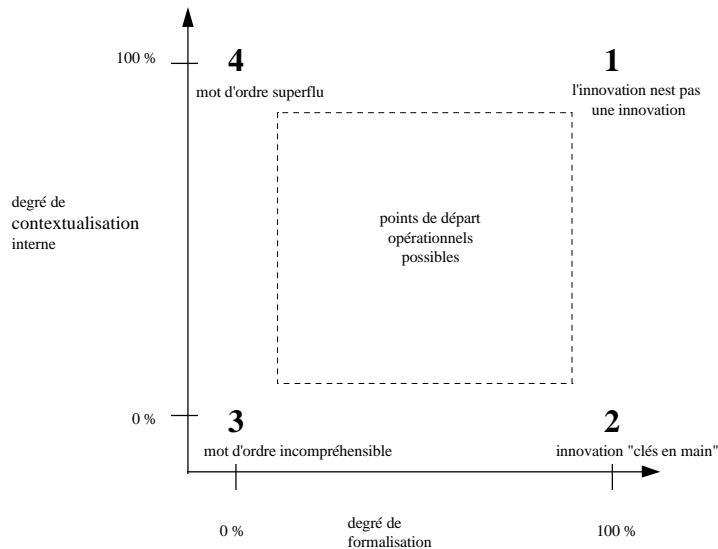


Figure 2 : quatre états initiaux extrêmes d'une innovation managériale

La Figure 2 montre quatre états initiaux extrêmes de l'innovation. Si l'innovation est totalement formalisée avec un degré de contextualisation interne de 100 % (1), alors il ne s'agit plus d'une innovation : elle est déjà en usage dans l'organisation. Si l'innovation est totalement formalisée mais avec un degré de contextualisation proche de zéro (2), 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 opératoire : inutile si le degré de contextualisation interne est total (4), incompréhensible parce que décalée si le degré de contextualisation interne est nul (3). Il est donc clair qu'un processus de contextualisation efficace démarrera nécessairement en un point qui se situera à l'intérieur du carré défini par ces positions extrêmes.

2.3. La dynamique des innovations managériales

Nous venons de montrer qu'au départ du processus de contextualisation, il existe une certaine "distance" entre l'innovation et l'organisation qui dépend à la fois de l'innovation en elle-même et de l'état particulier de l'organisation qui s'apprête à l'adopter. Cette distance va, au cours d'un processus qu'il nous faut analyser, se réduire jusqu'à être proche de zéro. Ce processus n'est ni nécessairement régulier ni forcément convergent : nous détaillerons plus loin les différentes crises qu'il peut connaître. Degré de faisabilité du substrat technique, plus ou moins grande pertinence de la philosophie gestionnaire,

compatibilité entre les relations et connaissances réelles - qu'elles soient, pour reprendre les termes d'Argyris et Schön [1978], affichées ou en usage - et la vision simplifiée des connaissances et/ou des relations véhiculée par l'innovation sont les trois dimensions qui font cette distance entre une innovation et une organisation.

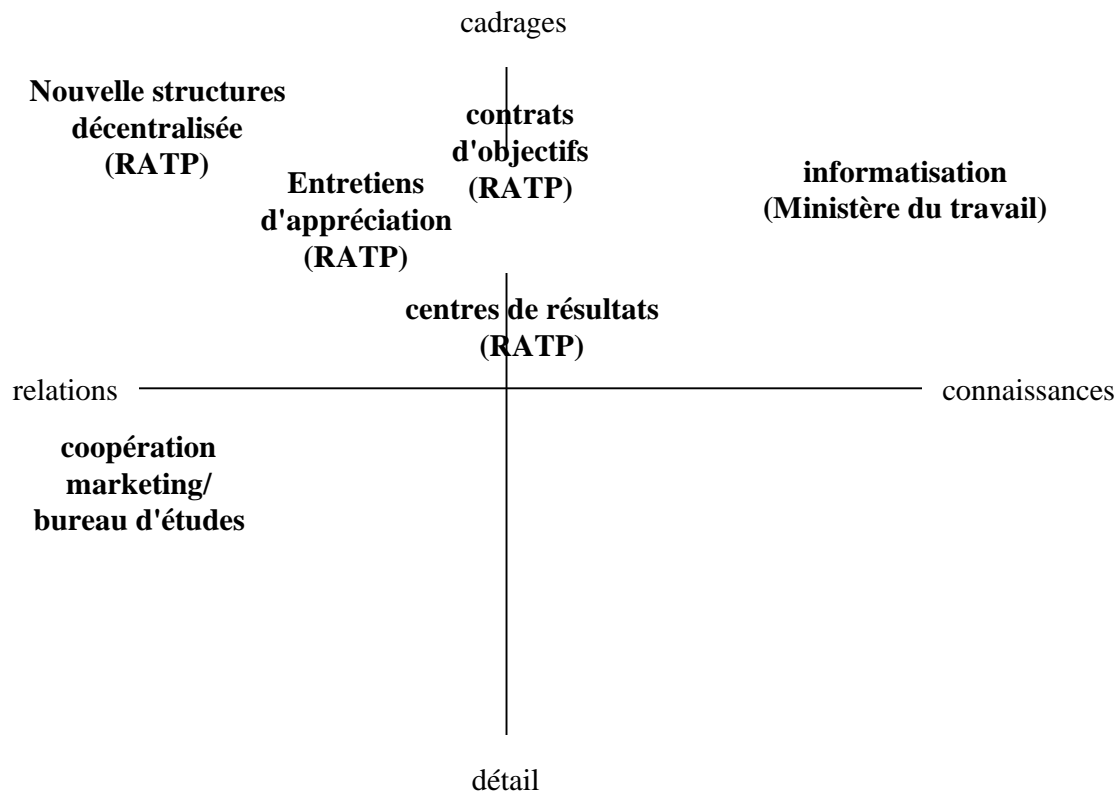


Figure 3 : les points de départ des innovations managériales mises en oeuvre dans les trois exemples cités (RATP, ministère du travail, industrie automobile).

La mise en mouvement du processus se fait parce que la comparaison par les acteurs entre l'innovation et l'organisation génère une tension. C'est cette tension qui initie un processus d'exploration des relations et/ou des connaissances affichées ou en usage.

La figure 3 présente les points de départ des innovations managériales citées dans les exemples évoqués plus haut. Le projet d'informatisation du ministère du Travail est proposé comme un cadrage sur les connaissances. La coopération entre marketing et bureaux d'études est intermédiaire : elle désigne d'abord des relations - d'où sa position sur l'axe horizontal - mais ces relations sont définies, au départ, avec une certaine précision par les acteurs eux-mêmes - d'où sa position sur l'axe vertical. La nouvelle structure de la RATP est introduite par le président comme un cadrage relationnel. Les innovations qui viendront par la suite compléter le dispositif sont des innovations mixtes qui ne sont, au départ, définies que sommairement. Par exemple, lors de l'introduction des entretiens d'appréciation, l'accent est davantage mis sur la relation hiérarchique que sur l'appréciation proprement dite - d'où la position de cette innovation légèrement à gauche sur l'axe horizontal.

Nous allons à présent analyser chacun des trois processus d'innovation managériale sur un double schéma. Chaque figure comporte deux graphiques. Le premier prend en compte, sur l'axe horizontal, le fait que l'on travaille sur les relations ou sur les connaissances et sur l'axe vertical, le degré de détail dans la définition de l'innovation. Le second permet de visualiser le degré de contextualisation interne, comparé au degré de formalisation. Quel que soit le point de départ du processus, le point d'arrivée - sauf interruption - sera toujours en bas et à droite du premier schéma : que l'on mette en place des IOC ou à des IOR, nous considérerons que l'objectif est toujours, *in fine*, de produire des connaissances.

Au départ, le projet d'informatisation des services extérieurs du ministère du travail [Fixari, Moisdon et Weil, 1992] constitue un cadrage sur les connaissances et se situe, nous l'avons vu, dans le quart nord-est (position 1 sur les deux schémas de la Figure 4). A l'origine du projet, l'informatisation est décrite dans ses grandes lignes. Le projet est donc peu détaillé et peu contextualisé. Ensuite, si le projet a été mené en prenant en compte une définition assez précise de ce que les services sont supposés produire et des informations qu'ils devraient utiliser, la dimension organisationnelle - fonctionnement réel des services, compétences concrètes des acteurs, etc. - a été négligée. Les informaticiens ont donc "vécu l'informatique" et "rêvé l'organisation" [Fixari, Moisdon et Weil, 1992] : la logique informatique a permis un travail précis sur les savoirs, une mise en relation abstraite des informations, mais d'une manière qui ne correspondait que globalement à la réalité organisationnelle. Il n'y a donc pas eu de contextualisation interne, en dehors de la prise en compte des aspects ergonomiques de l'utilisation du système. A ce stade, le projet est donc très formalisé mais peu contextualisé (position 2 sur les schémas).

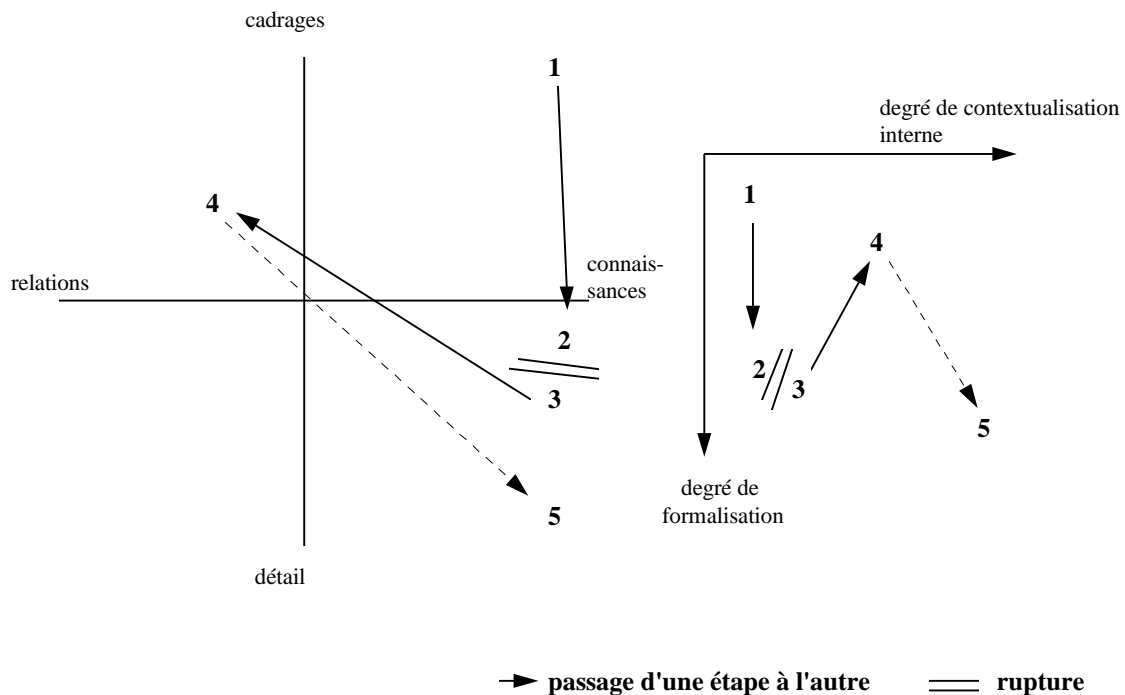
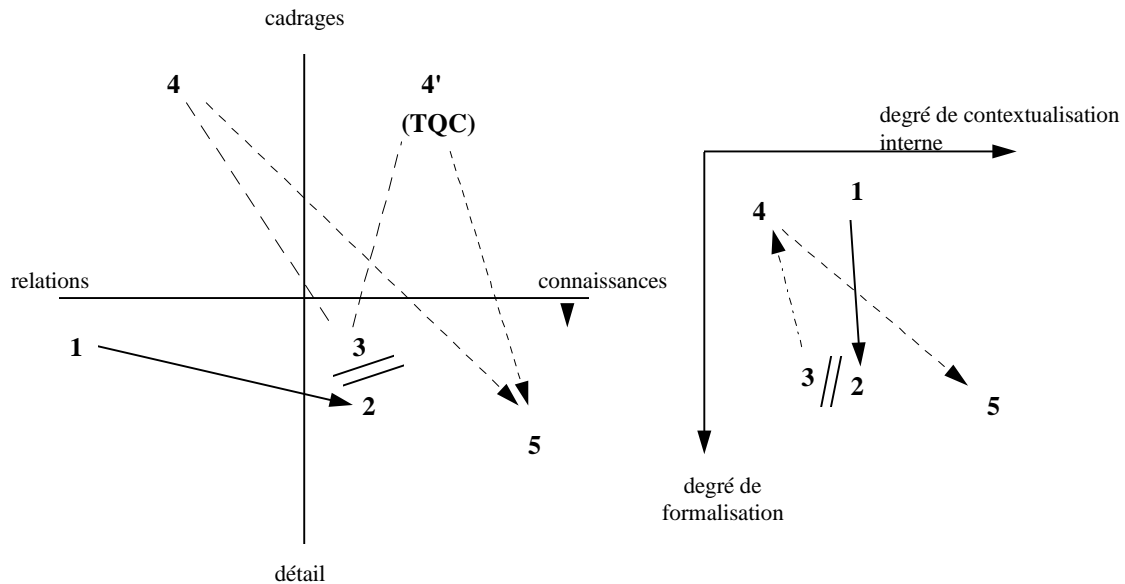


Figure 4 : le processus d'informatisation des services extérieurs du ministère du Travail

Lorsqu'il est effectivement "livré" aux utilisateurs, l'écart avec l'organisation apparaît avec son niveau maximum. L'outil est alors partiellement rejeté et le processus stoppé (position 3) : les logiciels fonctionnaient et les acteurs avaient les capacités cognitives de s'en servir, mais ils n'ont pas voulu de la philosophie gestionnaire que le schéma directeur véhiculait - uniformisation des procédures et intégration des informations. De plus, la vision simplifiée des relations organisationnelles était trop décalée pour mobiliser les acteurs autour d'un processus d'exploration et d'apprentissage autour de l'outil. Il y a donc eu rupture, au moins temporairement, dans le processus d'introduction : il a fallu réexplorer les aspects organisationnels et donner à l'outil un sens plus précis par rapport aux missions possibles des acteurs. Des réflexions sur les pratiques concrètes des acteurs et sur les missions possibles des inspecteurs ont permis ce recadrage sur l'organisation (4). Le processus a pu alors reprendre et converger vers le coin sud-est (5), pour arriver à un degré de contextualisation interne satisfaisant.

Le cas de la coopération entre marketing et bureau d'études sur les problèmes acoustiques [David, 1988 et 1990] est très différent du précédent. Le processus démarre lentement et les différents acteurs sont prudents : l'innovation est modeste et officieuse. Le processus est piloté directement par les acteurs concernés (position 1 sur les schémas de la Figure 5). Bien que l'innovation se présente, au départ, sous la forme d'une IOR, la dimension "connaissance" est très rapidement présente dès que les relations permettent l'échange d'informations et d'analyses, d'où une convergence rapide vers le centre de l'axe 1 (position 2). La coopération progresse donc à petit pas, de sorte que les décalages entre

relations et savoirs sont perçus et analysés au fur et à mesure, par essais-erreurs successifs. A chaque réunion, c'est l'échangeabilité même des connaissances qui est explorée, testée, mise à l'épreuve, tant du point de vue cognitif que du point de vue des conditions organisationnelles de l'échange.



→ passage d'une étape à l'autre == rupture

Figure 5 : le processus de contextualisation de la coopération marketing/bureaux d'études chez un grand constructeur automobile.

Le substrat technique de cette innovation managériale que constitue la coopération est simple - des réunions -, la philosophie gestionnaire se précise, les visions simplifiées des savoirs - celle du marketing et celle du bureau d'études - semblent pouvoir converger vers une représentation commune de la question acoustique. Il y a donc, localement, possibilité d'un nouvel équilibre : les réunions de travail ont lieu - nouvelles relations - et on entrevoit une élaboration en commun de certains aspects des cahiers des charges des véhicules futurs. Relations et savoirs sont ainsi progressivement explorés mais le processus s'arrête là (rupture après la position 2). C'est parce que cette forme nouvelle de management était incompatible avec un système plus puissant - celui des modes de construction et d'échange des savoirs *via* la hiérarchie - que la coopération s'est arrêtée. Ce n'est que lorsque des vagues de rationalisation plus larges et plus puissantes - décentralisation, qualité totale, gestion de projet - ont atteint une entreprise par ailleurs en difficulté (problèmes financiers et diminution des parts de marché) que ce type de coopération a pu être à nouveau envisageable (3), la démarche de coopération acquérant a posteriori une légitimité qu'elle n'avait pas (positions 4 et 4', correspondant à la qualité

totale et à la gestion par projets). Le processus de construction de la coopération a pu alors reprendre d'une autre manière (5).

A la RATP, le changement se déroule en plusieurs phases [David, 1994]. Dans un premier temps, le président donne des orientations générales. Du point de vue managérial, il y est surtout question de décentralisation et de qualité de service. Mais cette action sur les représentations - c'est-à-dire sur la manière donc les acteurs se représentent leur cadre de travail et son évolution - est de faible portée. La seconde phase voit donc apparaître un pilotage beaucoup plus ferme du changement. Un cadrage relationnel nouveau - une nouvelle structure - est imposé (position 1 sur les schémas de la Figure 6). Les responsables concernés acceptent, globalement, de jouer le jeu : la structure est progressivement comprise et acceptée dans son principe puis dans ses modalités concrètes, les acteurs apprennent, tant bien que mal, des rôles qui non seulement sont nouveaux pour eux mais qu'ils doivent en partie inventer (position 2). Autrement dit, la structure est nouvelle, mais aussi la méthode pour la mettre en place.

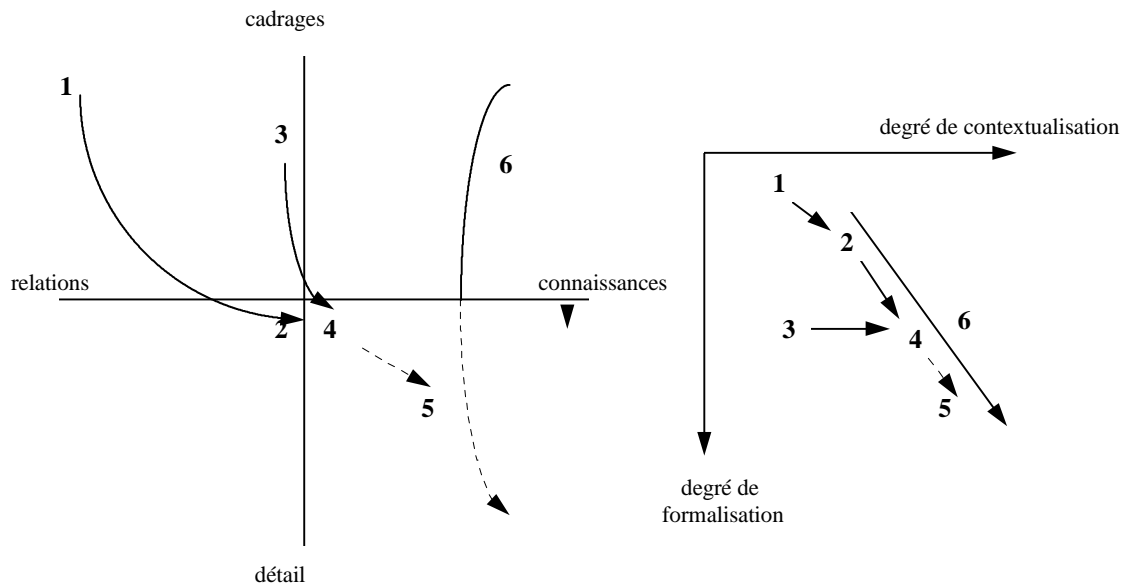


Figure 6 : le processus de modernisation de la RATP

Cette nouvelle organisation des relations se révèle, à son tour, insuffisante : la direction générale pilote alors l'introduction d'innovations managériales complémentaires, qui sont des innovations mixtes : contrats d'objectifs, centres de résultats, rapprochement entre exploitation et maintenance, entretiens d'appréciation (3). Un appareil gestionnaire adapté à un fonctionnement décentralisé est ainsi élaboré et progressivement mis en place, ce qui permet au processus de converger en direction du coin sud-est du graphique.

Lorsque Christian Blanc quitte la RATP à la fin de 1992, le processus de transformation se trouve au milieu et en bas du graphique (4) : la nouvelle structure est en place et les

outils de gestion sont prêts à fonctionner mais on ne connaît pas la performance de la nouvelle entreprise : les connaissances nouvelles qui émergeront du nouveau système de relations ne sont encore qu'entrevues (5). Lorsque son successeur prend ses fonctions, il lance une double démarche de plan d'entreprise et de "qualité de service", rompant avec une approche du changement par IOR et IM et reprenant le processus du côté des connaissances avec des IOC (6).

3. Quatre modèles de pilotage du changement

Nous avons, au paragraphe 2, décrit la dynamique des innovations managériales en laissant de côté la question du pilotage du processus de changement que représente l'introduction d'innovations managériales. Or les chemins décrits par les Figures 3, 4 et 5 ne sont pas le fruit d'un processus spontané : introduire une innovation managériale suppose, de la part de certains acteurs au moins, une démarche intentionnelle, donc, explicitement ou implicitement, un pilotage du changement. Nous allons montrer dans ce paragraphe que les quatre exemples que nous avons cités (transformation de la RATP par Christian Blanc puis stratégie suivie par son successeur Francis Lorentz, construction d'une coopération entre marketing et bureaux d'études dans l'industrie automobile et informatisation des services extérieurs du ministère du Travail) renvoient à quatre modèles idéaux de pilotage du changement : un modèle politique, un modèle gestionnaire, un modèle technocratique et un modèle de la conquête. Nous allons analyser la logique de chacun de ces modèles et les crises possibles que peut connaître chacun d'entre eux.

3.1. Le modèle politique

Le "*modèle politique*" [David 1994] du pilotage du changement correspond à un pilotage par cadrages relationnels. C'est le modèle utilisé par Christian Blanc à la RATP. Ce modèle fonctionne en trois grands moments. Un premier moment d'énoncé des cadrages, de diffusion dans les esprits et d'apprentissage superficiel des rôles correspondant aux relations nouvelles : c'est une période de déstabilisation, l'annonce des changements créant une tension entre modèle énoncé et pratiques existantes. Une première crise est possible si les cadrages relationnels imposés aux acteurs par ceux qui pilotent le processus sont rejetés dès le départ, soit parce que les acteurs ne les comprennent pas, soit parce qu'ils rejettent ce qu'ils perçoivent, à ce stade du processus, de la philosophie gestionnaire ou de la vision simplifiée des connaissances véhiculés par l'innovation.

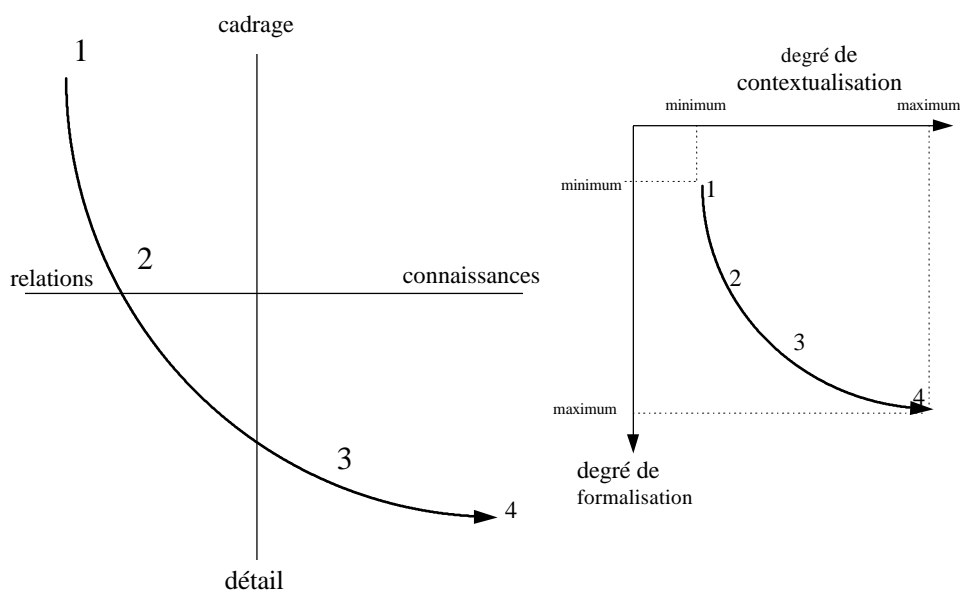


Figure 7 : le modèle politique

Dans une seconde phase, on laisse aux acteurs le soin de remplir par eux-mêmes les cadres proposés. Les nouveaux rôles sont donc approfondis et la question prépondérante est la conformité des pratiques à la philosophie gestionnaire de l'innovation. C'est une période d'apprentissage des relations, c'est-à-dire de réduction de la tension créée par la première période. A la différence du modèle technocratique que nous analyserons plus loin ce sont les acteurs eux-mêmes - et non ceux qui pilotent le processus - qui élaborent progressivement le détail des relations à l'intérieur du cadre proposé. Une seconde crise peut donc survenir si les acteurs ne parviennent pas à inventer ces rôles, ou si ce qu'ils font est rejeté par les pilotes comme non conforme à la philosophie gestionnaire de l'innovation¹.

La troisième phase est celle qui aboutit à une réelle métamorphose des acteurs et des connaissances. C'est une phase durant laquelle la mise en place des relations nouvelles est suffisamment avancée pour que se crée une tension entre les connaissances préexistantes et les connaissances qui devraient être produites pour que ces relations fonctionnent. Le critère qui permet de dire si les choses avancent n'est plus la conformité des relations nouvelles à des cadrages relationnels qui, en cours de route, se sont précisés et probablement transformés, mais la capacité réelle du nouveau système de relations à produire des formulations de problèmes, des solutions, des savoir-faire nouveaux, bref, des connaissances qui améliorent effectivement la performance de l'entreprise. La troisième crise survient si les dispositifs relationnels mis en place échouent à produire des

¹ On trouvera de nombreux exemples de ces difficultés dans David (1994), notamment pages 37 à 55 ("Les transformations internes") et pages 124 à 142 ("Ce que le personnel a vécu").

connaissances pertinentes. Par exemple, une équipe projet peut avoir réussi à structurer ses relations avec les autres entités de l'organisation (phases 1 et 2 réussies) mais ne pas parvenir à obtenir les informations relatives aux coûts, aux délais, à la qualité, qui lui permettent de suivre le projet. Dans ce cas, la contextualisation de l'innovation s'arrête avant d'atteindre la position 4 dans le quart sud-est de la Figure, organisation réelle et organisation implicitement véhiculée par l'outil ne parvenant pas être identiques. La troisième crise survient aussi si les connaissances produites sont en contradiction avec la philosophie de la démarche de changement. Par exemple, le fait de passer d'une structure centralisée à une structure décentralisée peut amener les unités décentralisées à explorer leur environnement de manière fine ... et à découvrir que ces environnements se ressemblent au point qu'une gestion centralisée est finalement plus efficace. Dans ce cas, c'est la philosophie gestionnaire de l'innovation (ici, la philosophie du fonctionnement décentralisé) qui se trouve remise en cause.

La Figure 7 retrace ce mouvement général : sur le schéma de gauche, on voit que le processus part du coin nord-ouest (1), puis se dirige vers le coin sud-est avec d'abord une formalisation des relations (2). Progressivement, la mise en place de ces relations permet alors la production de connaissances nouvelles (3). Le processus converge vers un nouvel équilibre (4). On voit, dans ce modèle, que si le substrat technique de chaque innovation est accepté, alors la méthode utilisée pour piloter le changement - imposer un cadrage non renégociable, laisser les acteurs inventer le contenu, accompagner le processus, évaluer *a posteriori* la qualité du résultat - garantit à chaque étape une certaine cohérence entre les relations nouvelles et les connaissances produites : comme les acteurs concernés formalisent progressivement par eux-mêmes le cadrage qui leur est imposé, le processus de contextualisation se fait en même temps que le processus de formalisation, d'où la courbe régulière du schéma de droite sur la Figure 7.

3.2. Le modèle gestionnaire [David, 1994]

Le modèle gestionnaire est le symétrique du modèle politique sur l'axe relations-connaissances. Alors que le modèle politique fonctionne par cadrages relationnels, le modèle gestionnaire procède par cadrages sur les connaissances. Pour le reste, les deux modèles ont la même logique : imposer un cadrage non renégociable, laisser les acteurs remplir le cadre par eux-mêmes, accompagner le processus, contrôler *a posteriori* la pertinence des résultats.

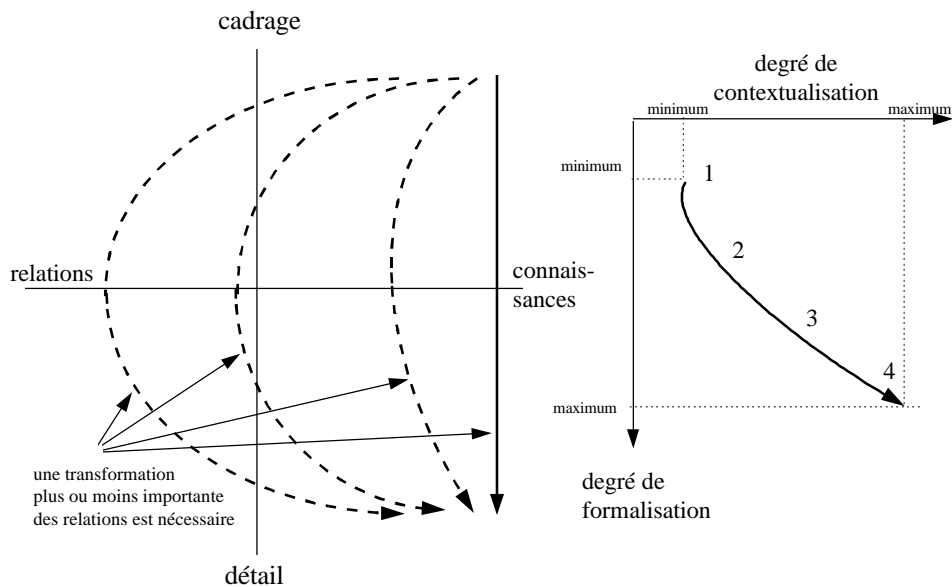


Figure 8 : le modèle gestionnaire

Une première crise, comme pour le modèle politique, peut résulter d'un rejet par les acteurs du cadrage qui leur est imposé, avant même que le processus de contextualisation puisse commencer. Si cette première crise est surmontée, une première phase d'exploration débute autour de l'innovation. Ce processus permet, là encore, une formalisation et une contextualisation interne progressives et simultanées. Par exemple, s'il s'agit de mettre en place une démarche qualité de service, les acteurs vont étudier ce qu'est - ou commencer à inventer ce que pourrait être - la qualité de service, vont faire un état des lieux de leurs pratiques et de leurs performances, vont étudier ce qui se fait dans d'autres entreprises, etc. Une seconde crise peut survenir s'ils n'y parviennent pas, c'est-à-dire s'ils n'arrivent pas à effectuer le parcours minimum sur le chemin de la formalisation et de la contextualisation interne qui leur permette de poursuivre. En d'autres termes, les acteurs doivent effectuer grâce à l'IOC un début d'exploration des connaissances. Par exemple, lorsqu'ils introduisent un système expert, les acteurs doivent pouvoir commencer à formuler les connaissances sur lesquelles ils travaillent en termes de bases de règles, base de connaissances et raisonnement par inférence.

Le processus peut alors continuer : la troisième phase va nécessairement concerner à la fois les relations et les connaissances. C'est une phase où l'exploration des connaissances sur lesquelles porte l'innovation est suffisamment avancée pour qu'existe une tension entre les relations existantes et celles qu'il faudrait mettre en place pour que ces connaissances soient effectivement produites, échangées, utilisées. La Figure 8 montre différents chemins possibles, selon le degré de transformation nécessaire du système de relations, jusqu'au nouvel équilibre au point 4. Une troisième crise survient si les acteurs

ne perçoivent pas l'importance des transformations relationnelles nécessaires ou s'ils ne parviennent pas à les mettre en place.

3.3. Le modèle technocratique

Le modèle technocratique est bien illustré par le processus d'informatisation des services extérieurs du ministère du Travail. Ce modèle fonctionne dans l'idéal, en trois phases.

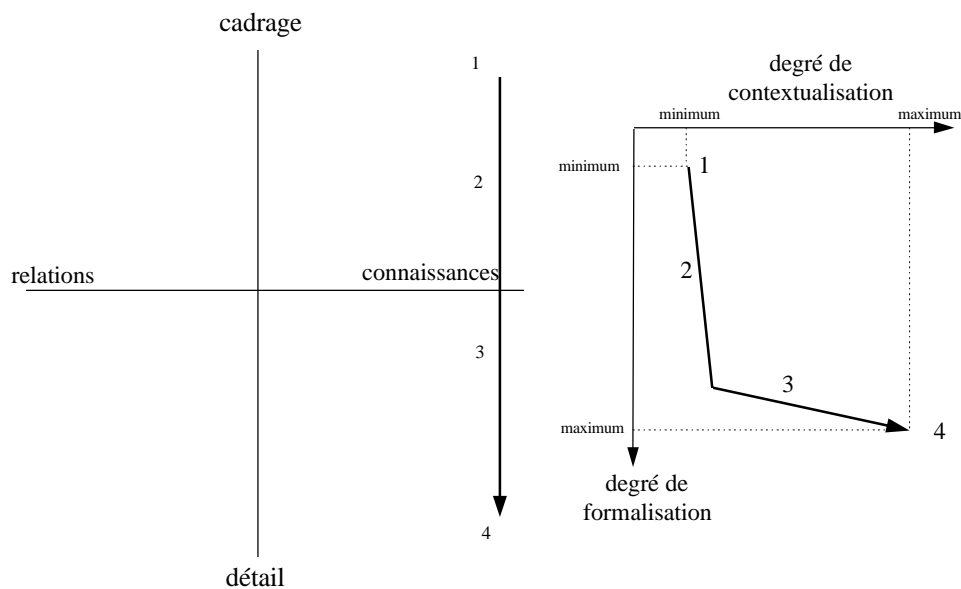


Figure 9 : le modèle technocratique (cas d'une IOC)

Dans une première phase, un cadrage global est conçu de manière très sommaire. Dans l'exemple de l'informatisation du ministère du Travail, il s'agit du projet d'informatiser les services extérieurs du ministère. Une première crise peut survenir si un certain nombre d'acteurs s'opposent au projet et si ce dernier doit finalement être retiré.

Ensuite, les outils sont élaborés indépendamment de l'organisation qui va les accueillir, bien que cette phase puisse éventuellement faire intervenir les futurs utilisateurs pour validation, ce qui représente une forme minimale de contextualisation. Une seconde crise pourrait se produire si l'on avait des difficultés à réaliser techniquement l'outil, ce qui peut se produire dans des projets très complexes (informatisation du contrôle commande d'une installation nucléaire, par exemple).

Dans un troisième temps, les outils sont livrés aux utilisateurs pour mettre au point "les derniers détails". Si tout va bien, à l'issue de cette phase, les outils sont prêts à fonctionner. Une troisième crise se produit si, à ce stade, l'outil est refusé par les acteurs concernés. C'est ce qui s'est produit au ministère du Travail.

Dans ce modèle, le processus de formalisation se fait d'abord et le processus de contextualisation se fait peu au cours du développement du projet et beaucoup après, lors de la livraison aux utilisateurs, d'où la forme particulière de la courbe sur le schéma de droite de la Figure 9. Sur le schéma de gauche, le processus ressemble au modèle gestionnaire, mais comme la dimension relationnelle n'est que peu prise en compte, les acteurs qui pilotent le projet confondent contextualisation et formalisation et croient que l'on peut passer directement du coin nord-est au coin sud-est du schéma.

3.4. Le modèle de la conquête

Dans le modèle de la conquête, contrairement aux trois modèles précédents, les acteurs qui pilotent le processus et ceux qui vont appliquer l'innovation sont les mêmes. Il s'agit donc, en quelque sorte, d'un processus "auto-piloté".

Ce *modèle de la conquête* fonctionne, là encore, en trois phases. Dans un premier temps, il faut démarrer un processus local - ici, une coopération entre deux départements.

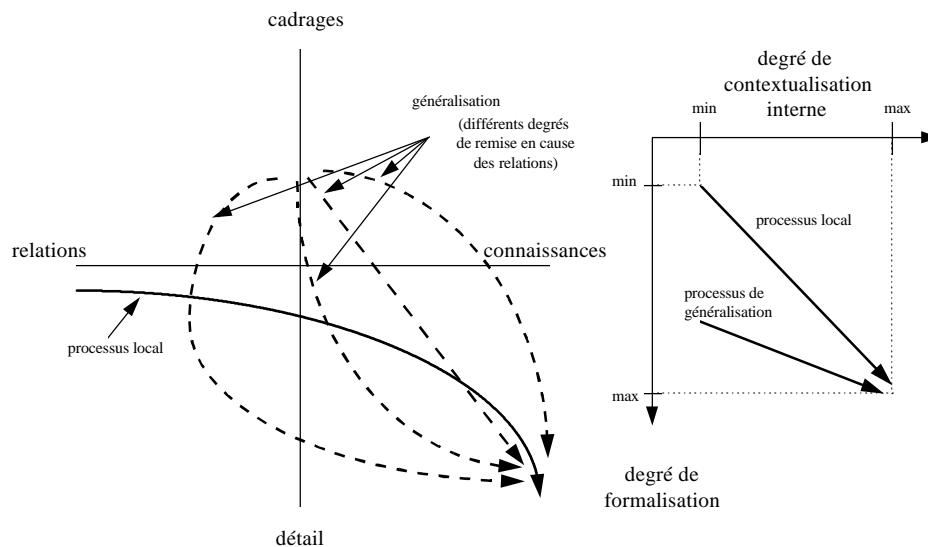


Figure 10 : le modèle de la conquête

La première crise peut se produire si les acteurs sont dans l'impossibilité de démarrer ce processus, par exemple, dans le cas de la coopération, si le marketing ne parvient même pas à obtenir des acousticiens du bureau d'études une première réunion [David, 1988 et 1990].

Dans un second temps, les relations locales fonctionnent et des connaissances nouvelles sont élaborées. La seconde crise peut se produire dans deux cas. Les acteurs

peuvent se rendre compte qu'ils n'ont rien d'intéressant à se dire, ou que l'échange est intéressant mais ne peut continuer "officieusement" assez longtemps pour que des connaissances intéressantes émergent.

La troisième phase est l'extension de l'expérience, c'est-à-dire son acceptation "officielle" et son intégration par le reste de l'organisation, d'où le terme de "conquête" : on monte une coopération pour travailler mieux, mais aussi pour convaincre la hiérarchie d'accepter des transformations et de les généraliser à l'ensemble du fonctionnement de l'organisation (dans notre exemple, à l'ensemble des pratiques de conception des véhicules). Cette hiérarchie peut alors adopter différentes voies pour piloter cette extension (modèle politique, modèle gestionnaire, modèle technocratique, ...). Cette phase peut, par elle-même, générer des transformations relationnelles qui dépassent la simple application de l'innovation à l'ensemble de l'organisation, d'où les différentes trajectoires sur le schéma de gauche de la Figure 10. La troisième crise possible survient si cette généralisation est impossible, soit parce que la hiérarchie refuse que les pratiques nouvelles fonctionnent, même localement, soit parce que l'extension de l'innovation aux autres entités de l'organisation échoue.

3.5. Plusieurs modèles peuvent coexister ou se succéder dans un processus de changement

Les quatre modèles de pilotage du changement que nous venons de décrire peuvent coexister ou se succéder. Nous avons montré ailleurs [David, 1994] que le modèle gestionnaire pouvait logiquement succéder au modèle politique : il arrive en effet un moment dans le processus de changement où il devient plus efficace d'adopter une démarche « résolution de problèmes », donc une approche plus gestionnaire, que de compter sur la seule vertu de la mise en relation des acteurs. Il est, de même, très fréquent qu'une approche technocratique succède au modèle de la conquête. C'est ce qui arrive lorsqu'une Direction Générale reprend à son compte une expérimentation locale et la prescrit aux autres entités de l'organisation sans prendre en compte les éventuelles différences de contexte entre ces entités et en ignorant que le fait de laisser les acteurs concernés prendre en charge une partie du processus de contextualisation (approche politique ou gestionnaire, selon qu'il s'agit d'une IOC ou d'une IOR) est certes consommateur de temps mais présente des garanties en terme d'appropriation et de responsabilisation des acteurs.

Conclusion

Nous avons analysé, tout au long de ce papier, la structure et la dynamique des innovations managériales. Nous ne nous sommes pas intéressés à ces innovations en tant qu'objets sur un marché (comment sont-elles inventées, comme circulent-elles, quelle est leur courbe de vie et comment les organisations choisissent-elles "d'acheter" telle ou telle innovation) mais nous avons fait ressortir leur structure interne et la dynamique de leur introduction au sein des organisations. Substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée de l'organisation définissent une innovation managériale donnée, qu'elle

soit orientée relations (IOR), orientée connaissances (IOC) ou mixte (IM). Degré de formalisation et degré de contextualisation interne décrivent l'état de l'innovation au départ du processus d'introduction et résument une distance entre cette innovation et cette organisation. Nous avons vu que cette distance évoluait au cours du processus d'exploration des relations et des connaissances autour de l'innovation, d'une manière qui dépendait, entre autres, du modèle de pilotage auquel les acteurs se réfèrent explicitement ou implicitement. Nous avons décrit quatre processus de changement concrets et décrit la logique générale et les crises possibles de chacun des modèles idéaux - modèle politique, modèle gestionnaire, modèle technocratique et modèle de la conquête - auquel ces cas concrets renvoyaient. Nous allons, en conclusion, voir (1) que le processus de contextualisation interne d'une innovation managériale n'est pas indépendant du degré de contextualisation externe de cette innovation, (2) que les méthodes de pilotage du changement ont les propriétés structurelles et dynamiques des innovations managériales et (3) que les innovations managériales sont porteuses d'une utopie mobilisatrice

C1. Le processus de contextualisation interne d'une innovation managériale n'est pas indépendant du degré de contextualisation externe de cette innovation.

Le processus d'introduction d'une innovation managériale dans une organisation dépend non seulement de sa nature - orientation relations, orientation connaissances ou mixte - et de son degré de contextualisation interne - distance entre l'innovation et l'organisation - , mais aussi de sa courbe de vie à l'extérieur de l'organisation. En effet, plus l'innovation a déjà été contextualisée dans d'autres organisations, plus elle sera lue non pas d'après le seul nom qu'elle porte, mais à travers tout ce qui aura été dit et fait sur et avec cette innovation dans d'autres contextes. Autrement dit, plus l'innovation aura déjà vécu ailleurs que dans l'organisation, donc plus son "degré de contextualisation externe" sera élevé, et plus son substrat technique, sa philosophie gestionnaire et la vision simplifiée de l'organisation qu'elle porte seront précis et explicites. Il s'ensuit que plus l'innovation aura fait l'objet d'expériences et de commentaires, plus elle aura tendance à se présenter comme une innovation mixte : les leçons tirées des processus de contextualisation passés permettront de définir dès le départ une vision assez précise des relations et des connaissances. Il sera possible à des acteurs dans une organisation d'aller voir dans d'autres endroits comment fonctionnent contrats d'objectifs, entretiens d'appréciation ou gestion de projet. On pourra encore trouver sur le marché des ouvrages détaillant une innovation et expliquant même comment il faut s'y prendre pour la mettre en place (codification de l'innovation et, éventuellement, prescriptions pour une contextualisation réussie). Cet apport d'information joue un rôle important que nous ne détaillerons pas ici. Mentionnons seulement que cette information peut faciliter le processus de contextualisation interne par une meilleure compréhension de l'innovation et des enjeux qu'elle porte, mais aussi qu'elle peut laisser croire aux acteurs que cette contextualisation interne sera rapide et facile parce qu'ils auront considéré un peu vite que leur propre contexte était semblable à celui des autres expériences. Les pilotes du changement seront alors tentés par un modèle technocratique alors qu'un pilotage de type politique ou gestionnaire auraient été plus intéressants.

C2. Les méthodes de pilotage du changement ont les propriétés structurelles et dynamiques des innovations managériales.

Une innovation managériale devient, plus ou moins rapidement, quelque chose de repérable, que l'on désigne par un nom, et qui a les propriétés que nous avons détaillées tout au long de cet article. Les méthodes que l'on peut utiliser pour piloter leur introduction dans les organisations peuvent également être repérées et nommées : c'est ce que nous avons fait en parlant de modèle politique, de modèle gestionnaire, de modèle technocratique, de modèle de la conquête. Dans une organisation donnée, le changement de méthode de pilotage du changement peut donc être considéré et vécu comme une innovation managériale, avec son substrat technique, sa philosophie gestionnaire et sa vision simplifiée des relations et/ou des connaissances. Le substrat technique est l'ensemble des outils et des procédures utilisées pour piloter le changement. La philosophie gestionnaire correspond à une théorie de l'efficacité du dispositif de pilotage et la vision simplifiée de l'organisation renvoie non pas aux relations et aux savoirs courants, mais à ceux relatifs aux processus de changement. Logiquement, il n'y a aucune raison de s'arrêter à ce point : la manière dont on s'organise pour décider de la manière dont on va piloter le changement peut, elle aussi, constituer une méthode repérable et transférable, donc une innovation managériale.

C3. Les innovations managériales sont porteuses d'une utopie mobilisatrice

Toute vague de rationalisation, donc toute innovation managériale, renvoie à une situation idéale qui est présente à la fois dans la philosophie gestionnaire et dans la vision simplifiée des connaissances ou des relations qu'elle porte implicitement. Optimiser des décisions, automatiser des raisonnements, construire une base de données entièrement intégrée permettant un partage sans barrières de l'information, viser la qualité totale, concevoir une organisation décentralisée et qui s'adapte en permanence à son environnement, sont des projets de rationalisation qui ont à la fois une dimension gestionnaire raisonnable et une dimension utopique. Hatchuel et Molet [1986] les appellent "mythes rationnels", Castro et Lauriol, [1989] parlent de "mythe gestionnaire". Or le mythe est davantage qu'une métaphore : c'est une intuition [Cassirer, 1953], c'est une histoire vraie et c'est un modèle [Eliade, 1978], c'est un type particulier de récit, "*qui se réfère à un passé supposé réel, connu de tous, et qui propose des axes de réflexion pour penser le futur*" [Castro et Lauriol, 1989, reprenant G. Dumézil].

L'introduction d'une innovation managériale dans une organisation a donc quelque chose de la poursuite d'un rêve, celui d'une rationalisation complète et définitive des relations et des connaissances. Ces considérations mériteraient d'autres développements. Notons seulement ici que cette dimension utopique, qui peut être très présente au début du processus d'introduction de l'innovation, va ensuite s'épuiser au cours du processus de contextualisation, qui peut être analysé, de ce point de vue, comme un processus de *démythification de l'innovation*. L'utopie elle-même peut ensuite réinvestir d'autres innovations, jusqu'à s'épuiser à son tour pour laisser place à une utopie nouvelle. La courbe de vie d'une innovation managériale dans une organisation donnée s'inscrit donc dans la courbe de vie de cette innovation sur le marché des innovations, laquelle s'inscrit

à son tour dans une courbe de vie plus large, qui est celle de la vague de rationalisation qui la porte et de l'utopie particulière qu'elle véhicule.

Références

- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (1988), "A quoi tient le succès des innovations", *Gérer et Comprendre*, juin et septembre.
- Amburgey T.L., Kelly D. et Barnett W. (1993), "Resetting The Clock : The Dynamics of Organizational Change and Failure" , *Administrative Science Quarterly* n° 38 p. 51-73.
- Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- Carlzon J. (1986), *Renversons la pyramide ! Pour une nouvelle répartition des rôles dans l'entreprise*, InterEditions.
- Cassirer, Ernst (1953), *Philosophie der symbolischen Formen*, Yale. Traduction française : *La philosophie des formes symboliques - Tome 2 : la pensée mythique*, Editions de Minuit, 1972.
- Chandler A. (1989), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'organisation.
- Chevalier, F. (1991), *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Economica.
- Courbon J.C. (1982), "Processus de décision et aide à la décision", *Economies et Sociétés*, séries Sciences de Gestion n° 3, tome XVI n° 12, décembre, p. 1455-1476.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.
- David, Albert (1988), "Négociation et coopération pour le développement des produits nouveaux chez un grand constructeur automobile - Analyse critique et rôle des outils d'aide à la décision", thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, septembre.
- David A. et Giordano J.L. (1990), "Représenter c'est s'organiser", *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, juin.
- David, A. (1994), *RATP : la métamorphose - Réalités et théorie du pilotage du changement*, InterEditions.
- Delaunay, Quynh (1994), *Histoire de la machine à laver - Un objet technique dans la société française*, Presses Universitaires de Rennes.
- Douglas M., (1989), *Ainsi pensent les institutions*, Usher.
- Eliade, Mircea (1963), *Aspects du mythe*, Gallimard.
- Fixari D., Moisdon J.C. et Pallez F. (1991), "Managerial Dimensions of Market Type Mechanisms", OECD, février.
- Hatchuel A. et Molet H. (1986), *Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : about two case studies*, *European Journal of Operations Research*, n° 24, 1986, p. 178-186.
- Hatchuel A. et Moisdon J.C. (1987), "Décider, c'est s'organiser" , *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, décembre.
- Hatchuel A. (1990), "Production de connaissances et processus politique : vers une théorie intégrée", *Actes du World Congress of Sociology*, Madrid, juillet.
- Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica. Traduction anglaise publiée en 1995, *Experts in Organizations*, W. de Gruyter.
- Hatchuel A. (1993), "The Nature of Managerial Knowledge : Birth and Life of Rational Myths", congrès EGOS, Paris.
- Hatchuel, A. (1994), "Apprentissages collectifs et activités de conception" , *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.
- Hatchuel, A, Molet, H. (1986) "Rational modelling in understanding human decision making : about two case studies" , *European Journal of Operations Research*, n° 24, p. 178-186.
- Kets de Vries M. (1990), *Profession : leader. Une psychologie du pouvoir*, Mc Graw Hill.
- Ingham, M, (1994), "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994.
- Landier H. (1987), *L'entreprise polycellulaire*, Editions d'organisation.
- Latour, B. (1992), *Aramis, ou l'amour des techniques*, La Découverte.

- Laufer R. (1994), "Sur ce qu'il y a de nouveau en management public" in *Service public : la voie moderne*, L'Harmattan.
- Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*, Editions d'organisation.
- Linhart D. (1991), *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Seuil.
- Midler, C. (1986), "Logique de la mode managériale", *Gérer et Comprendre*, n° 3.
- Midler, C. (1993), *L'auto qui n'existait pas - Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions.
- Miner A.S. (1990), "Structural Evolution through Idiosyncratic Jobs : The Potential for Unplanned learning", *Organization Science* vol. 1 n° 2, p. 195-210.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation.
- Monge, Peter R., Cozzens, D. and Contractor, Noshir S. (1992), "Communicational and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation", *Organization Science*, vol. 3, n° 2, May.
- Morgan G. (1989), *Images de l'organisation*, Presses de l'Université Laval, Editions Eska.
- Nakhla, M. et Soler, LG (1994), "Contrats internes, coordinations et pilotage économique de projet", *Cahiers du CGS*, n° 8, septembre.
- Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1.
- Orlikowski, Wanda J. (1992), "The duality of Technology : rethinking the concept of technology in Organizations", *Organization Science*, vol. 3, n° 2, August.
- Petit-Charrère, Sandra (1995), "Apprentissage organisationnel et innovation managériale - Proposition d'un modèle", thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, septembre.
- Pettigrew A. (1990), "Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice", *Organization Science*, vol. 1 n° 3.
- Ponssard, J.P. et Tanguy, H. (1993), "Planning in Firms : an interactive approach", *Theory and Decision*, n° 34.
- Roy, B. (1990), "Science de la décision ou science de l'aide à la décision ?", *Cahier du LAMSADE* n° 97, juillet.
- Sabherwal, R. and Robey, D. (1993), "An Empirical Taxonomy of Implementation Processes Based on Sequences of Events in Information System Development", *Organization Science*, vol. 4, n° 4, november.
- Sardas, J.C. (1993) "Dynamiques de l'acteur et de l'organisation - A partir d'une recherche intervention sur la gestion du risque bancaire", Thèse de Doctorat, Ecole des Mines de Paris, mars.
- Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Sfez, L. (1973), *Critique de la décision*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Simondon, Gilbert (1989), *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, nouvelle édition revue et augmentée.
- Van de Ven, A. (1986), "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, vol. 32, n° 5, mai.
- Van de Ven, Andrew H. and Scott Poole, Marshall (1995), "Explaining Development and Change in Organizations, *Academy of Management Review*", vol. 20, N° 3, 510-540.
- Weil, B. (à paraître en 1996), "Gestion des savoirs et organisation de la conception des produits industriels", thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Zaltman, G. , Duncan, R. , Holbeck, J. ,(1973), *Innovations and organizations*, Wiley.
- Zander, Udo and Kogut, Bruce (1995), "Knowledge and the speed of transfer and Imitation of Organizationnal Capabilities : An Empirical Test", *Organization Science*, vol. 6, n° 1, January-February.