

Organisation et innovation : l'organisation à la française

**La notion d'organisation propice
à l'innovation a-t-elle un sens ?**

**Un exemple d'organisation
à la française éclaire ici le débat
général sur cette notion.**

**Il en atteste à tout le moins
la pertinence, puisqu'il montre
bien que, par certaines
de ses caractéristiques,
une organisation donnée
peut faire obstacle de manière
redoutable à certaines
formes d'innovation.**

par Philippe Lorino
*Professeur à l'École supérieure
des sciences économiques (Essec)*

Ya-t-il des formes d'organisation qui se prêtent mieux que d'autres à produire des connaissances radicalement nouvelles ? Si c'est le cas, comment se situe l'entreprise française par rapport à cette question ? Cet article, loin de prétendre apporter des réponses définitives sur le sujet, se contentera d'ouvrir un débat par des propositions qui paraîtront certainement à beaucoup contestables, tant les sujets abordés touchent au plus intime de notre culture institutionnelle et organisationnelle. Mais la volonté d'éviter les sujets sensibles pourrait bien constituer l'une des caractéristiques de notre

idiosyncrasie qu'il serait à cette occasion intéressant de remettre en cause... La notion d'organisation propice à l'innovation a-t-elle seulement un sens ? Il semble évident, à tout le moins, qu'il existe des organisations mal armées pour innover. Je tenterai de l'illustrer sommairement par un exemple vécu personnellement : un grand groupe de l'industrie informatique dans lequel j'ai exercé des responsabilités directement liées au changement des systèmes de gestion.

Un exemple d'organisation bloquant l'innovation

Dans ce groupe, toutes les composantes individuelles de l'innovation étaient réunies, grâce au nombre élevé d'individus à fort niveau de qualification et dotés d'une réelle créativité, tant dans le domaine technique (intelligence artificielle, systèmes distribués, réseaux) que dans le domaine socio-organisationnel (gestion logistique, juste à temps, qualité totale...). Pourtant, la plupart des innovations organisationnelles se sont en dernier ressort évanouies dans le marais d'une organisation apparemment conservatrice et atone, et le redressement du groupe a emprunté la voie, somme toute assez rebattue et plutôt triste, de la restructuration industrielle, avec son cortège de fermetures de sites et de licenciements. Comment expliquer un tel phénomène ?

Par son histoire, l'entreprise présentait un terrain défavorable au changement

socio-organisationnel. Il s'agissait en effet d'un groupe industriel fait en quelque sorte « de bric et de broc », à partir de fusions-absorptions successives, imposées par l'actionnaire, mariant autoritairement des équipes de cultures différentes. L'actionnariat lui-même avait connu des bouleversements successifs nombreux et rapprochés. Cette histoire mouvementée avait produit des réflexes d'auto-protection des équipes de management, caractérisées par la défense jalouse de territoires opaques, des cloisonnements hermétiques et des crispations conservatrices, jugés propices à la survie des équipes concernées.

Dans ce cadre, l'innovation dans les méthodes de gestion revêtait une importance primordiale. En effet, l'enjeu n'était, ni plus, ni moins, que de créer une véritable identité d'entreprise, de promouvoir les coopérations transversales, de substituer un esprit offensif et coopératif à l'esprit défensif et égoïste, et de « réapprovoiser » une culture propice au changement, condition sine qua non pour capitaliser les réels potentiels d'innovation présents dans le groupe.

Malheureusement, dans le cas d'espèce, plusieurs éléments ont manifestement contribué à faire avorter les velléités d'innovation socio-organisationnelle.

Premier élément : le scepticisme des managers opérationnels. Ce scepticisme s'est exprimé de plusieurs manières, depuis le sempiternel argument du réalisme (qualifiant les acteurs du changement d' « *intellos coupés des réalités* ») jusqu'au « *on a déjà tout essayé* », en passant par « ce

**Le scepticisme des managers
opérationnels s'explique notam-
ment par un système d'incitations
qui, implicitement, ne recom-
pensait pas la prise de risque**

n'est pas à de vieux baroudeurs comme nous qu'on apprendra leur métier » ; il s'explique sans doute notamment par un système d'incitations qui, implicitement, ne récompensait pas la prise de risque (la plupart des responsables d'actions de changement avaient dû tôt ou tard quitter le groupe dans d'assez mauvaises conditions ou se retrouvaient enfermés dans la marginalisation).

Deuxième élément : cette culture peu ouverte au risque reflétait certainement la peur du risque des principaux dirigeants, et notamment du PDG, malgré des discours proclamant la nécessité de l'innovation. Cette peur du risque s'expliquait par la précarité relative de la situation du PDG, périodiquement menacé d'une mise à l'écart, et par la très faible culture de gestion des membres du comité exécutif, assez désarmés pour juger par eux-mêmes de la pertinence et des chances de succès des évolutions proposées.

Troisième point : les difficultés de renouvellement du

PDG à son poste, combinées avec la fragilité de la situation financière de l'entreprise, se traduisaient par un horizon décisionnel à très court terme, donnant toute sa force et son actualité à la fameuse maxime de Keynes : « à long terme, nous serons tous morts »... Un tel court-termisme ne favorisait évidemment pas les logiques d'innovation et d'expérimentation.

Quatrième élément : la tradition très techniciste de l'entreprise, qui n'incitait pas à considérer la gestion comme un domaine d'innovation, mais plutôt comme une intendance qui devait suivre, voire un mal nécessaire.

Enfin, pour de multiples raisons qu'il est difficile d'analyser ici, les dirigeants de l'époque avaient mis en place un système de pouvoir clientéliste : peu d'ouverture à la contradiction et aux « mauvaises nouvelles », les comportements primés se caractérisant plutôt par leur déférence que par leur liberté critique. Dans ce contexte, chacun des « barons » s'efforçait de mettre en place son propre réseau d'influence, dans un jeu de stratégie interne parfois destructeur et qui ne favorisait guère le

respect de l'adage « the right person in the right place ». Toute « bonne idée » d'un collaborateur apparaissait alors comme une menace, si elle ne pouvait pas être totalement confisquée par la « tête de réseau ». Si elle pouvait être accaparée, elle perdait évidemment beaucoup de son pouvoir de motivation pour son auteur.

La notion d'innovation organisationnelle

Cet exemple n'a d'intérêt que s'il éclaire quelque peu le débat général sur la notion d'organisation propice à l'innovation. Il en atteste à tout le moins la pertinence, puisqu'il montre bien que, par certaines de ses caractéristiques, une organisation donnée peut faire obstacle de manière redoutable à certaines

Le processus d'innovation enchaîne généralement une phase où l'on produit des idées, une phase où l'organisation identifie et recense les idées et une phase où l'organisation évalue les idées

formes d'innovation. Pour une propension et une capacité données des individus à innover, les organisations peuvent être plus ou moins aptes à valoriser le potentiel d'innovation issu de leurs membres. Pour mieux analyser les facteurs conditionnant cette aptitude, esquissons une description sommaire du processus d'innovation organisationnelle (1).

Ce processus enchaîne généralement plusieurs phases, dans un ordre qui est loin d'être immuable, mais qui inclut généralement : une phase où l'on *produit des idées*, une phase où l'organisation *identifie et recense les idées* (« scanning ») et une phase où l'organisation *évalue les idées*.

La production d'idées repose évidemment sur la compétence et la créativité des individus ; elle dépend donc des profils psychologiques en présence (aversion plus ou moins grande au risque et au changement, créativité plus ou moins forte), de la motivation des personnes pour produire des idées a priori favorables à la réussite de l'organisation, de la culture de l'organisation (l'expression d'idées nouvelles est-elle « bien vue » ou soumise à la pression sociale d'un fort conformisme ?), de la diversité des apports culturels, source

de fertilisation croisée (homogénéité ou mélange des cultures), de la disponibilité pratique des acteurs pour « penser », prendre du recul, formuler leurs idées, donc, de fait, de l'existence ou non d'un certain « slack » organisationnel (du « mou » : laisse-t-on aux gens le temps de souffler ?).

Pour qu'une organisation identifie et recense les idées (« scanning »), il faut d'abord que les idées s'expriment, ce qui suppose une certaine liberté de proposition et de critique (puisque une proposition de changement a généralement une dimension critique), des canaux et des moyens pour s'exprimer, la reconnaissance et la valorisation de la proposition innovante.

Quant à la phase où l'organisation évalue les idées, elle est évidemment essentielle, puisqu'elle peut se traduire par la promotion du changement ou, au contraire, sa censure systématique. Pour que l'innovation soit promue à cette occasion, il faut que le système décisionnel de l'organisation permette une prise de recul par rapport aux représentations existantes de l'activité, de la compétence et de la performance, la valorisation du risque, la gestion du risque, avec des mécanismes de couverture, et l'aptitude à monter des expérimentations dans des cadres adaptés.

La capacité de prendre du recul par rapport aux représentations en place constitue peut-être l'élément-clé de cette troisième phase, voire de l'ensemble du processus. Elle suppose en fait que les représentations individuelles et collectives en place soient conscientes : tant que ces représentations demeurent inconscientes (pratiquées comme des évidences, des axiomes), elles ne peuvent faire l'objet d'une distanciation et d'une critique.

(1) Pour la notion d'organisation propice à la création de connaissance, on pourra utilement consulter la littérature sur l'apprentissage organisationnel ou sur l'entreprise connaissante, notamment :

Argyris Chris, Schön Donald, *Organizational Learning - A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishing, Reading - Mas, 1978 ;

Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University press, Oxford 1995 ;

Hamel Gary, Prahalad C. K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Cambridge - Mas, 1994 ;

Sanchez Ron, Heene Aimé (Ed), *Strategic Learning and Knowledge Management*, Wiley, Chichester 1997.

L'ouverture à l'innovation exige donc une aptitude au « dévoilement », à la révélation et à l'explicitation des représentations en place, que ces représentations portent sur le métier, sur le marché, sur les produits, sur les modes de fonctionnement, sur l'organisation ou les logiques de

L'ouverture à l'innovation exige une aptitude au « dévoilement », à la révélation et à l'explicitation des représentations en place

gestion. Il existe des outils et des techniques pour favoriser un tel « dévoilement », depuis l'utilisation de jeux de simulation dans le processus de planification (simulation de situations de rupture, par exemple, qui obligent les cadres à prendre conscience des limites et du caractère contingent de leurs représentations habituelles) jusqu'à l'imitation des autres, qu'il s'agisse de concurrents ou d'autres secteurs, apparemment totalement étrangers à celui dans lequel on se trouve (s'inspirer de l'industrie manufacturière dans les services ou réciproquement, par exemple).

Le bon déroulement de ces trois phases dépend de la réalisation d'un certain nombre de conditions favorables, qui décrivent « en creux » les obstacles organisationnels potentiels à l'innovation. Citons, parmi ces conditions :

- le mélange des cultures, tant parmi les acteurs de base que parmi les cadres et dirigeants ; un tel mélange favorise la multiplicité des critères de jugement et des points de vue, l'hybridation de savoirs et des opinions, la diversité des apports cognitifs ;

- la valorisation du long terme, qui doit se traduire notamment par l'acceptation d'un *slack* organisationnel (on ne cherche pas à « pressurer » systématiquement les acteurs, et notamment les cadres et les experts), véritable investissement dans le changement, par le développement d'une culture du risque et de l'expérimentation, donc par la tolérance de l'échec ; ces diverses exigences s'accommodent mal d'une certaine conception dogmatique et étroite de la responsabilisation, qui cherche systématiquement à assortir toute marge d'action d'un système de sanctions individuelles ;

- au plan politique, la liberté de critique et de proposition et la valorisation d'une expression ouverte, voire insolente ; ceci suppose que le système de pouvoir

ménage de réels espaces de manœuvre, par la souplesse de la hiérarchie, et que le système d'incitations soit adapté (récompense de l'originalité, de la créativité, et non de la seule conformité à un

moûle prédéfini ; reconnaissance de la paternité des idées et de l'innovation, et non confiscation par la hiérarchie) ;

- un système de valeurs qui privilégie « l'esprit de finesse » (pour promouvoir une culture orientée vers la création et l'exploration, donc vers des valeurs proches de celles de la création artistique ou de la recherche scientifique), l'originalité et le changement, la créativité individuelle, donc une tolérance forte vis-à-vis de l'anti-conformisme et la sélection et l'acceptation d'individus créatifs et originaux ; cet objectif peut évidemment aller à l'encontre de la volonté de constituer des cultures d'entreprise homogènes et fortement marquées ;

- un style de direction qui accorde toute son importance à l'intuition par rapport aux

Toute « bonne idée » d'un collaborateur apparaissait comme une menace, si elle ne pouvait pas être totalement confisquée par la « tête de réseau »

mécanismes de décision purement technocratiques, ce qui suppose une bonne perception des enjeux, des risques et de la substance des problèmes par les décideurs, généralement fondée sur la richesse de l'expérience, et notamment de l'expérience dans un métier ou sur un marché donnés.

Forces et faiblesses de l'organisation « à la française » pour l'innovation

Par rapport à ces constats de bon sens, quelles sont les forces et faiblesses de l'organisation « à la française » ? Celle-ci présente des forces indéniables.

Les dirigeants, de formation plus généraliste que technique, ont souvent un niveau de culture assez élevé par rapport à leurs homologues étrangers, ce qui favorise une certaine ouverture. Cette force tend cependant à s'éteindre, avec le recul des « humanités »

dans l'enseignement général et supérieur et avec le poids croissant des apprentissages purement technocratiques dans la formation des dirigeants. La tradition de gestion des organisations est plutôt moins court-termiste que dans le monde anglo-saxon. C'est un effet indirect du poids de l'Etat dans la vie économique et de la faiblesse relative du pouvoir actionnarial. Il laisse plus d'espace à une certaine diversité des critères de réussite ainsi qu'au prestige de l'innovation technologique et de la créativité technique ou esthétique (la fierté des belles réussites, même peu rentables).

Le poids sans doute excessif du diplôme et des « castes » permet néanmoins une certaine mobilité inter-entreprises et inter-secteurs des dirigeants : pourquoi ne pas imaginer que Michel Bon apporte à France Télécom des bonnes idées inspirées de la grande distribution ou que Raymond Lévy injecte chez Renault des leçons apprises dans le

monde pétrolier ? Toutefois, il ne faut pas se cacher que les organisations françaises souffrent aussi de faiblesses

au regard de leur aptitude à innover. Signalons notamment trois problèmes majeurs, qu'on résumera par trois formules : *esprit de géométrie, consanguinité, clientélisme*, illustrées d'expressions de notre langage courant assez significatives d'une certaine philosophie de l'organisation :

- pour l'esprit de géométrie, en dehors de la rationalité des savoirs positifs, le reste est littérature, voire, pire, « poésie » ;

- du point de vue de la consanguinité, « il vaut mieux laver son linge sale en famille » ;

- quant au clientélisme, il considère volontiers que toute considération extérieure à son système de pouvoir revient à « cracher dans la soupe »...

L'esprit de géométrie, identifié à la capacité d'avoir une démarche rationnelle, n'est évidemment pas en soi un travers, à condition de conserver un équilibre subtil avec l'esprit de finesse, le sens des nuances, de la relativité des jugements et des contradictions. La tradition culturelle française, dans le sillage du cartésianisme et surtout du

positivisme comtien, a malheureusement tendu à hypertrophier l'esprit de géométrie au détriment de l'esprit de finesse. Le système éducatif privilégie les savoirs positifs, dès l'école élémentaire (approche structuraliste du langage et de la grammaire, poids attaché aux mathématiques, acquisition de

techniques et de recettes, marginalité des disciplines créatives et critiques). Dans les établissements d'enseignement comme dans les entreprises, les démarches de recherche et d'exploration sont souvent peu valorisées. On pourrait voir, dans la désaffection croissante pour le doctorat, notamment dans les politiques de recrutement des entreprises et sur le marché de l'emploi des cadres, l'un des symptômes les plus actuels de cette tendance. Celle-ci est accrue lorsque le domaine de recherche s'inscrit dans les sciences sociales ou dans les « humanités » plutôt que dans les sciences de la nature. La gestion, les sciences de l'organisation sont encore souvent considérées comme des domaines purement empiriques, où toute démarche de recherche et de théorisation est impossible (on retrouve là la tradition comtienne, qui distingue les « sciences positives » et les « sciences critiques », ces dernières étant incapables de construire un savoir socialement utile). En contrepoint, rappelons l'omniprésence des « docteurs » dans les directions d'entreprises allemandes et la valeur attachée aux cursus littéraires en Grande-Bretagne.

La consanguinité des élites françaises, du fait du système des grandes écoles et des corps, pour être un thème rebattu, n'en a pas moins un impact évident sur le mode de fonctionnement et la culture des organisations dans notre pays. Elle peut d'ailleurs avoir des vertus (connaissance personnelle et facilité de communication des dirigeants entre eux, par exemple). Les effets négatifs l'emportent sans doute largement aujourd'hui sur les effets positifs. Mais, quoi qu'il en soit, du point de vue précis qui nous occupe ici, à savoir l'aptitude de l'organisation à innover, il est évident que la consanguinité joue un rôle très négatif. Le système de produc-

tion et de reproduction des élites produit des couches dirigeantes marquées par l'homogénéité de leurs visions, donc un manque d'ouverture et d'imagination collectives, un manque de sens critique, aggravé par l'impératif de bienséance. Dans quel autre pays retrouve-t-on des profils aussi uni-

formes entre contrôleurs et contrôlés, qu'il s'agisse du système bancaire ou de l'industrie électronucléaire ? Cette homogénéité freine l'anticonformisme, l'insolence et l'audace requises pour l'innovation. Elle nuit également à la mobilité verticale dans les positions de pouvoir, donc à la reconnaissance de l'innovation réussie et au renouvellement des paradigmes dominants.

Enfin, le système de pouvoir dans l'organisation, notamment dans l'entreprise, est souvent (quoique non systématiquement) cohérent avec l'esprit de géométrie excessif et la consanguinité, et les renforce. Il se caractérise par des mécanismes clientélistes, présents de manière caricaturale dans l'administration de l'Etat. Le ressort d'une carrière de fonctionnaire brillante consiste souvent à trouver la « bonne locomotive » à laquelle s'accrocher : entrer au cabinet d'un homme politique prometteur avec l'espoir de le suivre tôt ou tard à Matignon, voire à l'Élysée... Il s'agit donc plutôt de « bien servir » une personne qu'une organisation. Les valeurs correspondantes sont donc fondamentalement la loyauté, la fidélité, vite dégradées en déférence et en conformisme. Les règles de rétribution sont marquées du sceau de ce clientélisme : toute idée porteuse doit être créditée au chef de file, porteur des espoirs du clan, plutôt qu'à son auteur. L'idée risquée a-t-elle alors des chances de passer à travers le filtre ? Comment un responsable acceptera-t-il de porter une idée dont il n'est pas l'auteur, dont il apprécie mal la pertinence, le potentiel et les dangers, dans un système où il est lui-même soumis à des attentes conformistes ? L'acteur qui persiste à brandir l'étendard d'une idée qu'il juge bonne inspire des soupçons quant à sa manière de jouer le jeu de la loyauté : « pour qui roule-t-il ? ». Dans ces jeux

de pouvoir marqués par les mécanismes d'allégeance et de confiscation, une volonté forte de contrôle hiérarchique par les dirigeants et une culture de méfiance, la « bonne idée » en rupture, l'innovation, risque d'apparaître comme une menace de déstabilisation...

Tableau excessivement noir, voire provocateur ? Chaque société secrète ses propres mécanismes conservateurs et ses propres censures de l'innovation. C'est d'ailleurs une nécessité, une condition de survie : une dynamique de changement sans contrepoids et sans censure serait synonyme d'instabilité, de recommencement permanent, d'absence de mémoire et d'expérience, donc de mort rapide. Il est néanmoins important, dans un univers où la capacité d'innover devient vitale, compte tenu de la rapidité croissante des changements techniques et socio-culturels, de bien identifier les obstacles majeurs à l'innovation et, sinon de les supprimer, du moins d'essayer d'en atténuer la portée ou, à tout le moins, de les maîtriser. Cela est aujourd'hui d'autant plus important en France que la prégnance du modèle libéral américain, évidente au niveau international, induit un risque paradoxal et inattendu : celui d'un cocktail explosif entre certaines des caractéristiques traditionnelles de l'organisation « à la française » (la force des mécanismes informels et personnels de pouvoir) et certains emprunts au modèle anglo-saxon (l'affaiblissement des mécanismes régulateurs). La greffe du court-termisme libéral sur le clientélisme et la consanguinité, tout-à-fait possible, a d'ores et déjà produit quelques effets désastreux. Mais la situation pourrait encore s'aggraver, par manque de contrepoids culturels et institutionnels. Le recours accru à des logiques de gestion directement articulées sur les marchés financiers, via des instruments de type « valeur ajoutée économique », pourrait par exemple nuire fortement à la prise de risque (poids donné au court-terme), au *slack organisationnel* (pression du résultat immédiat et du rendement) et à la liberté de proposition des acteurs (mécanismes de décision technocratiques fondés sur des critères financiers « ob-

jectivés » par les instruments de mesure imposés de l'extérieur).

Des voies de progrès

La critique n'est légitime que si elle ouvre des voies de progrès. Celles-ci existent, de manière évidente, dans les domaines les plus divers, notamment dans le système éducatif et dans la gestion de l'entreprise :

- accroître la coopération déjà émergente entre les entreprises et la recherche en sciences sociales ;

- développer les enseignements à vocation heuristique et les formations au travail d'équipe, dès l'école primaire et secondaire ;

- raboter les rentes

de situation, ouvrir et élargir, diversifier le recrutement des cadres et des dirigeants, en revalorisant, par exemple, les profils littéraires et humanistes ;

- développer la formation des cadres par la recherche ;

- aplatir et démocratiser les organisations ;

La consanguinité des élites françaises joue un rôle très négatif dans l'aptitude de l'organisation à innover

- développer le recours aux méthodes de gestion propices à l'innovation (le

« dévoilement » des représentations, les jeux d'entreprise, la

simulation par scénario, le mélange des cultures et des compétences ;

- « aérer » les critères de recrutement, en cherchant la créativité tout autant que l'efficacité technique dans l'application de recettes ;

- nuancer la vision purement hiérarchique de la direction par objectifs,

porteuse de logiques clientélistes
redoutables...
Autant de défis pour l'avenir et du pain
sur la planche pour les futurs innova-
teurs. ●