

**«INNOVATION ORGANISATIONNELLE
ET INNOVATION TECHNOLOGIQUE.
LE PORTUGAL FACE AU CHANGEMENT
ET AUX DÉFIS DE LA MODERNISATION»**

José Baptista

Faculdade de Ciências e Tecnologia
da Universidade Nova de Lisboa.

1. L'innovation dans la société organisationnelle

Dans les pays les plus industrialisés du 19ème siècle l'innovation et la créativité étaient surtout effectives dans des cas individuels. L'ensemble organisationnel État, était ou une «commission d'affaires de la bourgeoisie», dans le cas anglais et américain, ou bien un monstre d'inefficacité et un arrêt des créativités, comme en France et en Prussie. La dynamique d'un pays se basait surtout aux capacités individuelles de créativité et d'entreprise. Les organisations économiques étaient usuellement si simples que l'entrepreneur connaissait la globalité de leur fonctionnement. Seul l'État et quelques exceptions sortaient de cette règle générale.

Pourtant cette ère d'individualisme s'est transformée, au 20ème siècle, dans l'ère organisationnelle. Dans les grandes entreprises le «capitaine d'industrie» avait déjà des difficultés de plus en plus aigues, à comprendre tout le processus de son entreprise. Il a dû engager des techniciens et des spécialistes, et, quand il ne l'a pas fait il s'est exposé à la faillite comme dans le cas si bien connu de Ford. Ce qu'on appelle technostucture a pris la place du capitaine d'industrie. La complexité technique, organisationnelle, mercantile, etc., n'est capable d'être

géré que par des technostructures, jour après jour plus complexes et puissantes.

Si, d'un moment à l'autre, ces grandes organisations gérées par des technostructures cessaient de fonctionner, il y aurait certainement un collapsus mondial. De plus dès le 19ème siècle sont apparues de grandes organisations en presque tous les secteurs de la vie sociale, au delà de l'industrie. L'ensemble organisationnel État lui-même, en tous les pays occidentaux industrialisés, pour n'en parler d'aures, est devenu une des plus gigantesques organisations, avec des fonctions additionnelles de gestion et régulation des sociétés.

Bref, la créativité et l'innovation ont dû se réalise de plus en plus, au moyen de contextes organisationnels croissamment complexes. Savoir connaître et travailler avec la complexité organisationnelle est devenu indispensable pour nos jours (pour le mieux et pour le pire). Même l'artiste qui crée tout seul ses œuvres, dépend de plus en plus des organisations qui lui donnent d'une part la formation essentielle, et ses matières premières, et d'autre qui lui publicitent et vendent ses créations. Aussi dans les activités économiques existe encore un grande espace pour l'initiative individuelle, et pour les petites organisations. Elles peuvent produire un demi du PIB, ou plus. Elles peuvent, dans une vague d'intense développement technologique, atteindre des innovations spectaculaires, sachant utiliser la grande flexibilité dûe à leur taille réduite. Pourtant, leur début a besoin de l'existence des grandes organisations d'enseignement, investigation et développement technologique et, pas rarement, ces dernières fonctions sont accomplies en grande partie par de grandes entreprises liées aux nouvelles technologies. Entreprises d'où sortent ces nouveaux «capitains d'industrie» des nouvelles petites entreprises innovatrices. Cependant, dans une phase postérieure, ou bien les petites entreprises grandissent, ou sont absorbées par la capacité financière, de marketing, etc., des grandes organisations (privées, publiques, fréquemment multinationales). Celles-ci ont su dans un très grand nombre de cas, créer des structures plus légères et décentralisées, les seules capables de poursuivre avec une innovation technologique autonome.

* * *

De quelque façon, un réseau de grands ensembles organisationnels flexibles, et d'une très grande capacité d'innovation socio-organisationnel et technologique, devient une condition indispensable pour que l'innovation technologique puisse-être économiquement viable. Pour que ces petits îlots innovateurs mis en des contextes résistants au changement et à l'innovation, puissent survivre, il leur faudra se lier au réseau des multinationales. Au Portugal on a quelques cas de

groupes d'innovation technologique de pointe qui ont choisi (apparemment) cette unique voie de survivance.

Du point de vue de la modernisation, quel que soit le «modèle» qu'on veut, c'est l'innovation dans des contextes organisationnels qui signalera de plus en plus le futur.

2. L'accélération du changement global et l'innovation technologique.

Le changement social global s'est accéléré dans le monde entier, particulièrement aux dernières décades et dans les pays les plus industrialisés

Le changement technique, en spécial, a grandi à un rythme vertigineux.

Si bien que l'innovation technique se lie à des innovations qui ont été subies par le système technique d'une organisation, l'innovation technologique est un produit de la technologie, de l'application de la science à la technique. Au cours de ses dernières années on a utilisé le terme technologie comme englobant aussi le concept de technique.

* * *

L'innovation organisationnelle, dans un sens tout court, c'est l'innovation qui se produit dans le système social et dans le système culturel de l'organisation (système de relations sociales et système symbolique de connaissances, normes et valeurs qui informent et orientent les relations sociales).

Beaucoup d'auteurs ont déjà fait ressortir que, depuis longtemps, le changement technique, au cours de l'Histoire, s'accomplit à des rythmes plus élevés que celui du changement social. Anthropologues ont aussi averti le monde de la tendance au *déphasage culturel*, ou mieux, socioculturel, devant le rythme de changement technique. Plus récemment, on a mesuré des degrés de déphasage organisationnel, *organizational lag* (Damanpour, Evan, 1984), cherchant à mettre en relation rythmes d'adoption de l'innovation technique et sociale des organisations avec quelques uns de leurs attributs.

Par exemple, dans des organisations plus effectives on voit la tendance à se former un lien plus fort entre l'innovation technique et l'innovation organisationnelle (vd. Peters, Waterman, 1982) et, par opposition, dans les organisations moins effectives, la tendance est d'exister un degré de déphasage plus grande entre l'innovation technique et l'innovation sociale.

L'innovation technologique et la diffusion d'innovations techniques ont constitué un des éléments de changement les plus rapides

de l'environnement global qui entoure les organisations. Il est pourtant loin d'être le seul élément qui contribue pour le vrai tourbillon dans lequel se trouve aujourd'hui l'environnement organisationnel.

Pendant tout le 20ème siècle on a vu une mutation dans l'environnement organisationnel. D'une certaine stabilité au début du siècle, a passé à un état de tourbillon en cette fin de siècle.

* * *

L'accélération du changement technologique et du changement social (sociocultural) global a créé des situations de déphasage organisationnel que beaucoup d'experts qualifient de rupture et de crise profonde.

De quelque façon, le déphasage organisationnel en face du rythme du changement social et technologique est probablement le défi le plus aigu de la modernisation dans cette fin de siècle.

Au début du siècle, l'environnement organisationnel était à peu près stable et les événements étaient plutôt familiers. La capacité organisationnelle de changement contrôlait relativement bien la vitesse du changement de l'environnement.

Avant la Seconde Guerre Mondiale, la capacité de réponse organisationnelle accompagnait encore le rythme du changement. Les événements étaient déjà plus complexes et l'organisation se conduisant basée en les extrapolations remises de l'expérience.

Pendant les années 70 on n'est plus capable d'extrapoler d'une façon à faire un pronostic des événements futurs. Le changement n'avait pas eu lieu dans la continuité. Modèles et scénarios essaient d'explorer stratégies dans cet environnement conturbé.

Dès lors, le changement et l'imprévisibilité de l'environnement, ne trouvaient pas la capacité de réponse convenable et en temps dû à l'égard des organisations.

3. Le changement aux derniers 20 ans et les répercussions dans les organisations.

Il existe maintenant un vrai tourbillon dans de milieu ambiant qui entoure les organisations. L'instabilité économique, financière, politique, en même temps que l'apparition de nouvelles valeurs culturelles, de nouvelles motivations et attitudes, se juxtaposent aux effets accélérateurs du changement technologique.

On peut mettre en évidence quelques uns de ces changements dans l'environnement que, surtout aux derniers 20 ans, ont exigé des changements inévitables dans les organisations (vd. Thorsrud, 1981):

La croissante automation a conduit à une nécessité d'une moindre supervision directe; par contre plus de information / formation;

une plus grande motivation (vouloir faire). Celles-ci sont les principales conditions pour plus de qualité, plus de précision, meilleures décisions en face de l'improvisiste. Sans cela il est presque impossible de réduire les coûts.

La scolarité et les loisirs augmentés, apportant une plus grande disponibilité matérielle et mentale, ont conduit à une plus grande réjection de postes de travail «idiots» (répétitifs, monotones, parcelés, sans aucun lieu pour l'initiative, créativité). C'est pourquoi l'absentisme a augmenté, la rotation du personnel augmente, les produits et les services deviennent d'une qualité inférieure.

Changements culturels (connaissances, normes, valeurs, attitudes, croyances, mentalités, etc.) depuis les années 60 ont renforcé l'introduction de changements dans l'organisations.

Le chômage croissant aux années 70 a créé une situation où commencent à proliférer les nouvelles et vieilles formes de coopérativisme, le «partage du travail», la réduction des heures annuelles de travail, la flexibilité d'horaires, etc.

Mouvements divers (syndicats, associations de consommateurs, écologistes, mouvements d'étudiants) ont imposé différentes formes de «Démocratie organisationnelle», soit au sommet des organisations, soit à ses niveaux hiérarchiques les plus divers. Pour beaucoup d'entités responsables, il s'agit aussi de sauver ou renforcer la légitimité des grandes organisations en face du public général.

Tourbillon dans les marchés (produits, techniques, système monétaire, instabilité financière, concurrence augmentée). L'organisation est forcée à chercher la flexibilité organisationnelle – la déspecialisation des postes de travail, participation.

De nouvelles approches organisationnelles, à son tour, ont rendu possible le changement organisationnel, ont montré les avantages de la flexibilisation et offrent une grande variété d'options.

De nouvelles formes d'organisation du travail ont apparu un peu partout, plutôt planifiées plutôt spontanées.

Pour un nombre toujours plus grand d'organisations, ensembles ou réseaux organisationnels, il devient une question de survivance de s'adapter au tourbillon de l'environnement, à l'innovation technologique et au changement social global, dans une progressive flexibilisation de leurs structures et configurations.

4. Le double choc de la modernisation au Portugal: le «choc de la CEE» et le «choc du Pacifique».

Le déplacement du pôle innovateur de la Troisième Révolution Industrielle vers le bord de l'Océan Pacifique a obligé les autres régions et pays plus industrialisés, à «découvrir» les «nouveaux» et les «vieux» moyens de connaître et changer les organisations.

Premièrement, ils ont découvert l'innovation organisationnelle du Japon, base de son innovation technologique et de sa très grande productivité.

Deuxièmement, ils ont «redécouvert» en ce même Japon, semble-t-il, tout une science et expérimentation sur des organisations il y a longtemps réalisées à l'Occident et qui, par hasard, les japonais auraient imité et adapté comme tout le reste.

Troisièmement, ce qui semblait tout simplement des mouvements de démocratisation industrielle, actions pour incrementar la légitimité de beaucoup d'organisations, ou alors théories et expériences sociales sans un grand intérêt économique surgissent maintenant d'une façon différente. On commence à se convaincre qu'elles contiennent un grand potentiel de réponse à l'innovation organisationnelle et technologique Japonaise.

C'est ainsi que, depuis une demi-douzaine d'années, dans les pays occidentaux les plus industrialisés, se sont adoptés pour les plus grandes entreprises et d'autres organisations, de longs programmes de changement de leurs systèmes socioculturels. Il est possible en ce moment, dans ces pays, de réunir les plus divers partenaires sociaux autour d'un objectif: une plus grande productivité *avec* plus de vie dans le travail et dans l'organisation.

Organisation où l'on utilise les technologies les plus avancées, aux États Unis, dans l'Europe, au Japon, sont celles qui investissent le plus dans l'innovation organisationnelle (intra et inter organisationnelle), parce qu'elles ont compris que, sans elle, seulement de petits îlots d'innovation technologique sont possibles, cependant, vulnérables aux modèles organisationnels plus efficaces à mobiliser leurs ressources humaines.

Et quoi dire de la CEE? Et du Portugal? Et de l'entrée de Portugal dans la CEE? Pour le Portugal ce seront deux chocs et pas seulement un: le choc de l'entrée, plus le choc que la CEE elle-même subit en face de l'accélération du changement à un niveau mondial.

Survivre à ces deux chocs, ne signifie pas pour le Portugal une priorité à une innovation technologique socialement aveugle, mais plutôt une innovation intégrée des systèmes techniques, sociaux et culturels de ses organisations, ensembles et réseaux organisationnels.

5. Portugal: blocages organisationnels et culturels vis-a-vis de la modernisation

Le Portugal est, parmi les pays plus ou moins industrialisés, un de ceux qui se permet le luxe de gaspiller ses ressources humaines et matérielles-ce qui autrement dit marque une certaine continuité de son histoire depuis l'époque postérieure aux Découvertes.

Il s'agit de sous-organisation, avant tout. Celle-ci conduit à un gaspillage de ressources, à des dérèglements, et même, à des blocages du changement.

D'une façon très peu précise, puis qu'il y a un grand manque d'études a une grande carence d'études sur cette affaire, je pointerai quelques aspects:

- *Centralisme et concentration*: existent des organisations trop grandes et complexes pour la capacité organisationnelle existente.
- *Organisations pyramidales et monolithiques*: où l'arrogance et l'autoritarisme aident à surgir un manque de moral, absentisme, qualité médiocre de résultats, agressivité vers le sommet hiérarchique, rigidité en face de tout changement, etc. Les processus participatifs sont encore fréquemment pris comme «idéologie» et pas comme puissance levier de flexibilité organisationnelle, de créativité, d'une plus grande productivité, d'une meilleure qualité de vie dans le travail et dans l'organisation (Baptista, 1985).
- *Sur-formalisation*: depuis longtemps qu'on juge la société globalement, les organisations incluses, comme quelque chose qui fonctionne à des coups de règlements, d'abondance de procédés pré-établies, de dépêches et circulaires. Le *jurisdicisme* est encore aujourd'hui une des grandes pathologies nationales.
- *Conception mécanique des organisations*: celles-ci sont conçues comme des machines et non comme des systèmes socioculturels. Le *mecanicisme* dans ce domaine est aussi une des grandes pathologies culturelles et sociales du pays.
- *Blocages organisationnels*: en grand partie dû aux vices déjà pointés; l'absentisme ou l'insuffisance d'une gestion moderne des ressources humaines est aussi responsable par la non motivation, retrait, irresponsabilité, qui existent en beaucoup d'organisations, et qui étrangent et talussent le potentiel d'innovation et de créativité.
- *Dérèglements des créativités existentes*: quelquefois surgissent, dans leur spontanéité, comme des palliatives aux blocages organisationnels. L'absence de plans ou systèmes d'objectifs basés sur des valeurs d'aujourd'hui partagées par tout le monde ou, quand ceux-ci existent déjà, l'innopérance des organisations de tutelage, conduisent à des dérèglements fréquemment irréversibles ou de difficile récupération. Exemples: le mauvais aménagement du territoire, économie souterraine, système fiscal potentialisateur des iné-

galités existentes, politiques économiquement et socialement improvisées, etc.

- *Un système politique et administratif* (un réseau et un ensemble organisationnels) *incapabl de clarifier, expliciter et ordonner valeurs et objectifs partagés*. Exemples: incapacité de réaliser la réforme administrative, une politique pour la science et le développement technologique, une politique pour l'éducation, pour la santé, pour le système juridique, etc.
- *Faible capacité organisationnelle du patronat*: en grande partie dû à une économie de tutelle et à des relations de travail sous régime policier pendant 48 ans, ainsi qu'à une politique de recession et de courts termes après la Révolution. Quelques autres donnés historiques, gestionnaires et culétuels jouent là aussi un rôle important.
- *Blocage, interventionisme, irresponsabilisation, en ce qui concerne les dirigeants des entreprises publiques*. Il ne s'agit pas seulement de la «jeunesse» de cette classe, mais surtout des rapports avec les tutelles et groupes d'intérêt. De plus on remarque le manque d'autonomisation des systèmes de gestion, notamment le passage de divers contrôles des tutelles à des formes organisationnelles participées par ceux qui travaillent dans les organisations (ce qui d'ailleurs s'accomplit partout dans l'Europe Occidentale).

Outre ces caractéristiques plus liées au système (les relations sociales) il y en a d'autres aussi importantes en rapport avec le système culturel (le système symbolique, avec ses valeurs, normes et connaissances). Ce système informe et oriente le système social, comme on constate davantage. Voici quelques exemples parmi les plus liés aux blocages de la modernisation, à être confirmés par la recherche:

- Proportion considérable *d'attitudes de retrait et passivité* («les solutions doivent venir du sommet, ou des autres»).
- *Insuffisante valorisation de la connaissance* par une partie de la population et, simultanément, survalorisation de la connaissance littéraire et mondiale, par une autre.
- *Excessive valorisation du lucre facile*, du succès rapide, de l'ostentation.
- *Trop de mépris pour le travail persistant*, ardu, efficace, innovateur et aux risques.

- *Insécurité et faible identité* (imitation superficielle de ce qu'on fait à l'étranger; difficile reconnaissance des réalisations, capacités et potentialités du pays).
- *Connaissance réduite des réalités socioculturelles du pays*: en grande partie dûe aux graves insuffisances dans les systèmes éducatif, scientifique et communicationnel.
- *Communication mauvaise, oblique*, peu orientée pour les multiples réalités du pays et de préférence plus envers le sensationnalisme, envers les frivolités de classe politique et pour ce qu'on fait hors du pays.

Innovation technologique sans innovation sociale

Depuis longtemps, des économistes qui s'occupaient des pays appelés du Tiers Monde, pensaient que le problème principal c'était le manque de capitaux, ou mieux, le manque de sa reproductivité. Dans ces pays en consommant tout ce qu'il y avait (et c'était très peu) et rien ne restait pour réinvestir. Sans investissements qui augmentaient la productivité il n'y aurait pas de reproduction élargie du capital pour la nouveaux investissements. Capital et technologie: voici le paradigme signalé pour le développement de ces surfaces de la planète. On a ainsi transféré des capitaux et des technologies pour de tels pays.

Populations entières ont été forcées à travailler dans les monocultures qui nourrissaient des complexes agro-industriels. Tout un savoir faire dont ils vivaient d'une façon plus au moins équilibrée dans des niches écologiques s'est transformé en fumée sans que les nouveaux complexes leur apportent des compensations de la monoculture. En revanche ils ont cessé de savoir reprendre les vieux équilibres socioculturels et écologiques. Les profits destinés à réinvestir ont été fréquemment appropriés par la dégradation des termes d'échange avec les pays industrialisés, aussi que par la consommation ostentatoire des vieilles et nouvelles classes dominantes. La pauvreté de telles populations a augmenté non seulement d'une façon absolue, mais aussi d'une façon relative (et très réelle) en ce qui concerne les nouveaux besoins importés. Dans d'autres cas on a fait des transférences massives de capitaux et technologie créant, normalement, autour de certaines ressources naturelles (minéraux, pétrole) de demesurés complexes industriels d'une technologie très avancée. Étant très capitaux-intensifs, n'ont pas crée des postes de travail mais bien au contraire, très tôt on a conclu que seulement les techniciens étrangers étaient capables de maintenir tels investissements rentables.

Ces mythes technicistes et économicistes ont déjà montré beaucoup de leurs résultats en termes de «développement»: destruction des anciens équilibres culturels, sociaux, écologiques, augmentation des discrédances entre les nouvelles nécessités et les possibilités de les résoudre, chômage dans des populations qu'auparavant ne dépendaient pas du marché et savaient subsister avec leurs propres techniques, plus grandes différences sociales, etc.

Le Portugal n'est pas un pays du Tiers Monde. En outre, on a déjà fait une option, ou on a été forcé à la faire, à cause du changement accéléré de la «modernisation». On ne peut pas tourner le dos, il faut lui faire face. On a à peu près deux façons de lui faire face. Bien qu'à une autre échelle et à un autre niveau, acceptant, passivement «développements» technicistes et économicistes, avec tous les déséquilibres et désavantages ou, créant notre propre capacité pour faire face au changement. *Celui-ci est le plus grand défi que la communauté des portugais doit savoir résoudre dès aujourd'hui et dans l'avenir.*

«Nous vivons dans un pays en rapide dégradation socioculturelle. On a perdu rapidement nos richesses (la vie quotidienne, la solidarité, le milieu physique) sans gagner les richesses que les civilisations prépondérantes nous ont imposées l'avenir comme uniques. Quelques uns d'entre nous, plus persistants, savent que le futur est à nous de le faire avec notre activité et aussi avec notre passivité, n'étant pas nécessaire de chercher des têtes de turc (les gouvernements, le FMI, la CEE, les américains, les russes, la gauche, la droite, etc.)» (Baptista, 1985).

Il est facile d'essayer aujourd'hui de mobiliser émotionnellement les portugais avec les indicateurs économiques. Traumatisés par la famine et les salaires en retard (par euphémisme), désenchantés des grandes idéologies et des promesses partidaires, ils s'attachent de nouveau aux pourcentages de l'inflation et de la balance des paiements. Après tout ce bavardage, parler de modernisation, d'innovation technologique est, pour un politicien ou pour un Seigneur de n'importe quel Château de Kafka, un passeport pour une nouvelle image de sauveur. On acquiert du prestige, on augmente les votes, on gagne la bienveillance des dirigeants des pays respectables. Il est facile d'acquérir des nouvelles technologies (que quand on les transfère pour le Portugal, ne sont plus neuves).

Si l'on n'a pas d'argent, pas de problème: la multinationale vendeuse nous donne du crédit. Qu'au Portugal cela aide à créer d'autres chômeurs et quelques machines sous-utilisées c'est un problème à nous.

L'innovation technologique est, avant tout, l'innovation socioculturelle. João Cravinho, ingénieur de formation, ne cesse de le répéter:

«On oublie essentiellement d'organiser les organisations et on oublie que le fondamental dans un processus d'innovation, c'est l'innovation sociale, l'innovation organisationnelle» (Cravinho, 1985).

Conclusion:

Particulièrement au Portugal, l'innovation sociale et l'innovation organisationnelle, auront ainsi un rôle à tenir comme base de toute innovation. Ce qui se traduit dans un concept complexe: *modernisation*, ou, comme on appelle en d'autres sciences sociales: *développement intégré*. *L'innovation technologique, par soi-même, ne sera pas capable de conduire les processus d'innovations sociale, culturelle et organisationnelle* (Baptista, 1986).

BIBLIOGRAPHIE:

- BAPTISTA, José, KOVACS, Ilona, ANTUNES, Conceição Lobo
1985, *Uma gestão alternativa; para uma Sociologia da Participação nas Organizações, a partir de uma experiência portuguesa*, Relógio d'Água, Lisboa.
- BAPTISTA, José
1986, «A informatização do Castelo de Kafka; inovação tecnológica *versus* inovação organizacional», *Revista de Informática*, vol. 5, n.º 9 (Abril).
- CRAVINHO, João
1985, «Quem não fez a Segunda Revolução Industrial não fará a Terceira», *Semanário*, 6.7.85.
- DAMANPOUR, Fariborz, EVAN, William
1984, «Organizational innovation and performance: the problem of 'organisational lag'», *Administrative Science Quarterly*, September, 392-409.
- PETERS, Thomas, WATERMAN, Robert
1982, *In Search of Excellence*, Harper & Row, N. Y.
- THORSRUD, Einar
1981, «The changing structure of work organisation», in George Kanawaty (org.), 1981, *Managing and Developing New Forms of Work Organisation*, International Labour Organisation, Genève.