

Revue Internationale de

ISSN 0980-1472

systemique

LA MÉMOIRE
ORGANISATIONNELLE

Vol. 12, N° 1, 1998

afcet

DUNOD

AFSCET

Revue Internationale de
systemique

Revue
Internationale
de Sytémique

volume 12, numéro 1, pages 83 - 98, 1998

Codification et ajustement : deux moyens pour
l'élaboration d'une mémoire de l'organisation.
Le cas d'une activité de service

Sophie Dubuisson

Numérisation Afscet, août 2017.



Creative Commons

- D. FORAY and R. COWAN, *New information and communication technologies and the economics of knowledge*, mimeo, 1997.
- D. FORAY and B.A. LUNDEVALL, *The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy* in Foray and Lundvall (eds.), *Employment and growth in the knowledge-based economy*, OECD, 1996.
- D. HICKS, *Published Papers, Tacit Competencies and Corporate Management of the Public/Private Character of Knowledge*, *Industrial and Corporate Change*, 4, 401-424, 1995.
- J. HOLLAND *et al.*, *Induction. Processes of Inference, Learning and Discovery*, MIT Press, Cambridge MA, 1986.
- B. LUNDEVALL, *L'economia dell'apprendimento. Una sfida alla teoria e alla politica economica*, *Economia e politica industriale*, N.89, 119-145, 1996.
- B. LUNDEVALL and B. JOHNSON, *The Learning Economy*, *Journal of Industry Studies*, 2, 23-42, 1994.
- P.A. MANGOLTE, *Mémoire organisationnelle ou mémoires dans et hors de l'organisation ?*, draft, CREI, Université Paris Nord, 1996.
- J.G. MARCH and H.A. SIMON, *Organizations revisited*, *Industrial and Corporate Change*, 3, pp.299-316, 1993.
- R.S. MICHALSKI, *Toward a unified theory of learning*, in B.G. Buchanan and D. Wilkins (eds.), *Knowledge acquisition and learning*, Morgan Kaufmann Publishers, San Mateo (California), 1993.
- D.C. MOWERY and N. ROSENBERG, *Technology and the Pursuit of Economic Growth*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.
- R.R. NELSON and S. WINTER, *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge M.A., 1982.
- G.P. PISANO, *Learning-before-doing in the development of new process technology*, *Research Policy*, 25, 1097-1119, 1996.
- M. POLANYI, *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*, Routledge & Kegan Paul, London, 1958.
- N. ROSENBERG, *Perspectives on Technology*, Cambridge University Press, Cambridge, 1976.
- J. SENKER, *Tacit Knowledge and Models of Innovation*, *Industrial and Corporate Change*, 4, 425-447, 1995.
- A. TOMIURA, *Technology Transfer and Hollowing out*, mimeo, 1996.
- E. VON HIPPEL, *Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation*, *Management Science*, 40, 429-439, 1994.
- S. WINTER, *Knowledge and Competence as Strategic Assets*, in D. Teece (ed.), *The competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger, Cambridge MA, 1987.

**CODIFICATION ET AJUSTEMENT : DEUX MOYENS
POUR L'ÉLABORATION D'UNE MÉMOIRE DE L'ORGANISATION**

LE CAS D'UNE ACTIVITÉ DE SERVICE

Sophie DUBUISSON¹

Résumé

L'article se propose d'étudier deux modalités de production et de stockage de la connaissance au sein d'une organisation économique. L'étude de la réorganisation d'une offre de service par un prestataire de restauration collective permet de mettre à jour diverses opérations cognitives qui sous-tendent la coordination des activités économiques. Certaines opérations relèvent de ce que l'on peut appeler de la codification, la connaissance produite à cette occasion se trouve stockée dans différents dispositifs qui normalisent et stabilisent l'activité économique. Ce stockage est particulièrement opérationnel pour gérer le multi-sites. Par ailleurs, la coordination économique à l'œuvre se traduit également par diverses actions d'ajustements supportées par les acteurs et les objets qui redéfinissent les manières de faire et capitalisent la connaissance produite à cette occasion. C'est l'articulation de ces deux modalités de mémorisation qui est en jeu dans la capacité d'un acteur économique à s'adapter aux éventuelles variations de la demande.

Abstract

The paper analyzes two ways of production and storage of knowledge within an economic organization. In an organizational innovation context, we identified several cognitive processes grounding the coordination of an economic activity from the service industry (catering). We call some of them codification operations since the knowledge they allow to create is stored in standardized and stabilized devices. This system is efficient for multiple plants organizations. Furthermore, other operations are more oriented towards learning by doing processes : the knowledge is stored through experiences of adaptation and adjustment of actors and objects. The condition of efficiency of an economic organization is based on its capacity to articulate these two memorization processes in order to adapt and react to the variability of demand.

¹ Ecole des Mines de Nantes.

INTRODUCTION

La question de la mémoire dans l'organisation est abordée par l'ensemble des travaux qui cherchent à comprendre la façon dont des connaissances, ou une certaine forme de savoir, se constituent, s'organisent et se capitalisent au sein de l'organisation. L'économie de la production de connaissances aborde cette interrogation dans une perspective qui fait une large place aux mécanismes de performance. Les savoirs sont traités comme les révélateurs d'une identité de la firme au sens où ils permettent d'évaluer le stock de connaissances dont elle dispose et qui lui est spécifique. La vision dynamique adoptée suppose de savoir non seulement comment la firme acquiert des connaissances, mais aussi comment elle les optimise, soit en en créant de nouvelles, soit en rendant plus « utiles » celles dont elle dispose déjà (Foray, 1995). Faciliter la distribution d'une connaissance est notamment une manière de la rendre plus utile, pour cela il existe différents moyens comme la codification ou le marquage institutionnel à travers une norme. De la sorte, on assure à une connaissance les moyens d'une capitalisation qui inscrivent dans la mémoire de l'organisation une partie de son contenu, assurant ainsi sa diffusion et permettant un usage par l'ensemble des membres de l'organisation. En revanche, la part tacite de cette connaissance ne trouve pas les mêmes conditions de distribution ou d'appropriation au sein de l'organisation parce qu'elle ne possède pas les mêmes propriétés d'échange. On voit bien les limites qu'il y a à traiter les connaissances comme des stocks d'information, qui peuvent devenir des marchandises dès lors qu'elles sont sous une forme codifiée mais qui sont moins utilisables par l'organisation quand elles sont dites informelles.

Les réponses de la sociologie sont un peu différentes. En sociologie du travail, par exemple, les connaissances se trouvent performées à travers un certain nombre de règles qui font fonctionner l'organisation et qui sont traitées comme des constructions socialement négociées (Reynaud, 1988). À côté des règles écrites et formelles qui sont aussi des traces des compétences et des savoirs, il existe des règles non écrites, formulées comme des solutions d'organisation et dont la mise en œuvre révèle la compétence des opérateurs (de Terssac, 1992), c'est à ce niveau que s'élabore le savoir-faire. G. de Terssac parle de « bricolages » mis en œuvre pas les exécutants pour adapter les solutions aux conditions de la tâche. Il nous semble problématique de définir ainsi d'une manière résiduelle les pratiques des individus, même si l'on rend compte du caractère collectif dans lequel elles s'inscrivent.

Le problème de ces réponses est qu'elles tendent à renforcer les grands partages entre, d'une part, ce qui est formel et ce qui est tacite et, d'autre part, ce qui est ancré dans les individus et ce qui tient à la nature du collectif. Une

manière d'éviter cette dichotomie consiste à utiliser les actions individuelles et leur coordination comme point d'entrée. Différents travaux, appartenant à des disciplines diverses, ont recours à ce mode d'explication pour rendre compte de la façon dont des connaissances s'élaborent et se distribuent. L. Thévenot propose d'étudier l'ajustement des conduites avec un environnement composé d'autres acteurs et d'objets pour comprendre le rapport entre la constitution d'organisations et l'état des connaissances des agents impliqués dans son fonctionnement (Thévenot, 1993). L'économiste décrit trois régimes pragmatiques basés sur des opérations cognitives situées : le régime du jugement général, l'action en plan et le régime de familiarité (Thévenot, 1994). En sciences cognitives, H. Collins pense également que pour répondre à la question difficile concernant la manière dont on peut prélever du savoir, notamment pour élaborer des machines intelligentes, il faut distinguer deux types d'action : l'action normale et l'action purement comportementale, la nature du lien entre l'intention et le comportement permettant de discriminer les deux types d'action. Cette distinction lui permet de souligner que les actions normales qui supposent des savoirs inscrits dans la culture ne peuvent pas être confiées à des machines (Collins, 1992, 1995). Enfin, le détour par l'action est également opéré par N. Dodier. En étudiant l'activité technique dans une perspective qui cherche à adopter le point de vue des opérateurs et qui veut rendre compte de la solidarité créée par les réseaux techniques hétérogènes, le sociologue identifie plusieurs propriétés de cette activité qui éclairent les effets performatifs de la rencontre entre l'objet technique et l'opérateur (Dodier, 1995). N. Dodier montre notamment que si le fonctionnement du réseau technique suppose que l'opérateur se réfère aux règles du programme de l'objet technique qu'il lit comme des repères, il arrive aussi parfois à l'opérateur de ne suivre aucun repère. La rencontre se fait alors selon les modalités d'une expérimentation qui est productrice d'une « mémoire locale ». Chacune des mémoires locales venant alimenter une mémoire du passé de l'activité technique.

L'avantage de ces régimes d'explication qui passent par l'action est qu'ils articulent les formes du collectif avec les actions des individus pour suggérer une distribution de la connaissance entre les deux, sans les renvoyer dos à dos. De cette façon, il nous semble que l'on peut mieux rendre compte de la façon dont l'organisation en tant qu'entité collective élabore une mémoire, construite par la coordination des actions des individus. Notre article s'inscrit dans cette perspective, à partir de l'étude de la coordination des actions, on explorera les modalités de distribution des connaissances dans le collectif.

Une telle approche, suppose un décalage par rapport à la vision classique de la coordination formulée par l'économie. En étudiant l'échange, la science

économique place la question de la coordination au centre de ses préoccupations. Mais le fait même de poser le problème en termes d'échange l'amène à considérer l'offre et la demande comme deux espaces économiques distincts, homogènes et autonomes ; c'est entre eux que se règle la question de l'échange. Les différents dispositifs de la coordination étudiés, qu'il s'agisse des prix (W. Baumol, J. Panzar et R. Willig, 1988), de la confiance (K. Arrow, 1974 ; B. Baudry, 1992 ; D. Gambetta, 1988), de l'organisation (R. Coase, 1937 ; O. Williamson, 1994 ; H. Liebenstein, 1987), des normes (E. Valceschini, 1995), des institutions (P. Doeringer et M. Piore, 1971 ; D. North, 1990) ou de la qualité (G. Akerlof, 1970) interviennent toujours de façon exogène. Ils sont en quelque sorte « engagés » ou « appelés » dans l'échange, mais n'en sont pas les résultats. Nous voudrions, dans cet article, aborder la question de la coordination économique autrement. Nous ne la considérerons pas comme une « mise en équilibre » de l'offre et de la demande, au contraire nous formulerons l'hypothèse que la coordination économique est un processus cognitif par lequel les formes mêmes de l'offre et de la demande sont produites.

L'objectif de cet article est de saisir, à travers l'analyse de différentes modalités de coordination, comment l'organisation garde trace des dispositions prises et des connaissances élaborées dans le cadre de l'activité économique. A partir d'un travail de terrain dans une entreprise de service, nous avons pu identifier deux modalités de coordination relativement contrastées, supportées par des dispositifs différents. Ces deux modes de coordination, que nous avons appelés respectivement codification et ajustement, donnent lieu à deux formes d'élaboration des connaissances. *A priori* la coordination par codification semble plus contribuer à la construction d'une mémoire de l'organisation que la coordination par l'ajustement, qui fonctionne plutôt sur des adaptations de type réactif. Pourtant nous montrerons que des effets de mémoire se produisent également, à travers ces adaptations.

L'article sera organisé autour de la description et de l'analyse successives de ces deux modes de coordination. Par ce moyen, nous rendrons compte des deux formes de capitalisation des connaissances produites qui existent au sein de l'organisation étudiée.

LA CODIFICATION COMME MODE DE COORDINATION ET DE CAPITALISATION

Le terrain que nous avons étudié est celui de la restauration collective en entreprise. Un prestataire de service propose à des entreprises, qui sont ses clients, d'organiser la pause déjeuner pour les salariés de celles-ci. Il s'agit de

vendre un système d'organisation et une prestation permettant de délivrer un repas. La particularité de cette activité, qui s'inscrit bien dans le cadre des services, puisqu'elle possède les caractères immatériel et instantané que lui reconnaît l'économie, est qu'elle met en relation trois types d'acteurs : le prestataire, le client et le bénéficiaire. Ce dernier n'est pas directement le payeur ni, d'un point de vue contractuel, le client du service qu'il reçoit. Cette situation a pour effet de dédoubler la demande puisque celle-ci se recompose entre le collectif que le contrat désigne comme client et payeur, c'est-à-dire l'entreprise cliente, et le collectif qui bénéficie du service en déjeunant tout les midis au restaurant d'entreprise, c'est-à-dire les convives.

Nous avons utilisé comme point d'entrée la mise en place d'une nouvelle organisation de l'offre, dont le principal objectif était notamment de gérer différemment cette relation triangulaire. Auparavant, le prestataire mettait principalement en œuvre un savoir-faire en matière de gestion de contrats. Son service commercial était, à cet effet, assez développé, et le marketing visait principalement à décrire une demande émanant du marché des entreprises. L'innovation organisationnelle a permis d'accorder au bénéficiaire le statut d'acteur de la demande. Les comportements en matière de restauration hors foyer ont été segmentés en six catégories, formant six familles de convives. L'entreprise s'est également dotée d'un outil informatique permettant de retrouver sur chaque restaurant la distribution relative de ces six familles dans la population du site. De cette manière, le prestataire est passé d'une organisation basée sur la gestion de la relation contractuelle avec un client (le site était alors configuré en fonction des particularités du client) à une organisation dans laquelle le convive du restaurant devient un autre interlocuteur pertinent, capable de renseigner sur les particularités d'une demande locale. Dans un premier temps, ce nouveau savoir-faire se développe surtout comme un argumentaire commercial qui permet au prestataire de prendre l'entreprise cliente en otage au nom de la satisfaction du convive qu'il est chargé d'assurer. Mais il s'agit aussi d'une nouvelle façon d'organiser l'activité et la gestion des sites, comme nous allons le voir plus précisément.

La construction de la demande à travers la segmentation de la population des convives a servi de base à la mise au point de différents produits « marketing » ciblés pour certaines familles (plats spéciaux, basses calories, spécialités, grillades, pizzas, ventes à emporter, etc.). Ces produits, plus originaux, permettent d'améliorer l'offre dans le sens d'un gain en qualité et en variété. Pour le prestataire, ils représentent une marge plus importante et contribuent à l'augmentation de la rentabilité des sites d'exploitation. De la même manière, plusieurs architectures intérieures ont été développées (styles de res-

tauration, aménagement, décoration, ameublement, vaisselles, etc.) qui sont prévues pour être adaptées à des configurations de populations locales particulières. Ces différents systèmes multiplient les combinaisons entre les types de plats, de services (au bar, en self, à la table, en stands, etc.) et d'architectures d'intérieures, offrant ainsi à l'entreprise cliente la possibilité de choisir entre plusieurs configurations de restaurants. L'offre se présente comme une série de modules, combinés pour chaque client en fonction de la configuration de la demande exprimée sur le site. Celui-ci n'est plus un simple cantinier mais devient aussi conseil en aménagement de restaurants.

Cette innovation ne se réduit pas à un argumentaire commercial efficace, elle s'articule autour de différents dispositifs qui permettent de redéfinir et de réorganiser l'activité. Les nouveaux produits (plats, services, décorations) ont fait l'objet d'une codification très précise au sein de l'entreprise. Les différents objets utilisés, les meubles du restaurant, la vaisselle, les ustensiles de service, sont décrits par des cahiers des charges et référencés chez des fournisseurs. Différentes procédures et techniques sont détaillées dans des manuels qui expliquent aux opérationnels les démarches à suivre pour implanter un site, un nouveau produit ou pour organiser les démarches de suivi de la qualité, et aux exploitants les différentes opérations à mettre en œuvre pour gérer le site. Le travail d'écriture auquel a donné lieu cette explicitation, qui précise jusqu'aux grammages des denrées dans les recettes, au contenu des lettres pour les clients, à la décoration des stands, aux cahiers des charges des ustensiles, aux modalités de réception des commandes, permet de définir l'ensemble des opérations et actions qui réalisent économiquement le produit. Cela permet également de rapporter celles-ci à des standards et des normes de l'organisation, constituant ainsi une base pour la normalisation de l'activité multi-sites. Ces différents dispositifs prennent en charge une partie de l'action, notamment en allégeant la responsabilité des exploitants ainsi que la charge de travail, en routinisant certaines opérations que des objets techniques ou des procédures viennent formater. Outre une normalisation, ces dispositifs garantissent une stabilité de l'activité, évitant de soumettre celle-ci aux aléas de la gestion locale.

Il s'agit d'un mode de coordination particulier qui passe par l'inscription dans différents dispositifs durables d'une mise en forme de l'offre et de la demande. Les caractéristiques de l'offre et celles de la demande sont constituées dans le même temps, ce sont les dispositifs qui construisent une partie de la coordination. La reconfiguration des ressources qui fait suite à la mise au point de la nouvelle offre s'organise autour de dispositifs qui assurent la durabilité et la reproductibilité dans le temps et dans l'espace de l'engagement

contractuel. Nous appelons ce mode de coordination la codification parce qu'elle se caractérise par une inscription de dispositions et d'actions dans des objets ou des procédures codifiées qui les objectivent et les rendent durables. La codification permet de garder traces des différentes connaissances qui s'élaborent dans l'organisation. De la sorte, ces connaissances sont mobilisables par l'ensemble des acteurs (du responsable d'un service fonctionnel, aux acteurs opérationnels comme les commerciaux, les responsables qualité et également les gérants) et facilement transposables d'un site à un autre, permettant de reconnaître des configurations types de demande et d'organisation d'offre. Objets et procédures aident au formatage des situations d'actions, permettant aux acteurs de rapidement reconnaître et qualifier ces situations. Les processus d'écriture ont permis, quant à eux, une mise à plat qui a largement organisé la visibilité et la disponibilité de ces nouvelles connaissances sur la demande.

Pourtant, en rendant compte de ces différents dispositifs qui objectivent le service, on ne décrit pas la totalité des actions qui interviennent dans le cadre de cette activité économique. Il faut aussi décrire d'autres dispositifs qui supportent un deuxième mode de coordination présent dans cette activité de service de restauration aux collectivités.

LA PRESTATION COMME MODALITÉ DE COORDINATION ÉCONOMIQUE

La description que nous venons de faire des différents dispositifs dont dispose l'organisation fournit une image très rigide de l'activité ; il n'est fait que peu de place à l'imprévu ou à l'innovation. En réalité, la nature même de l'activité ne permet pas un fonctionnement trop statique. En effet, le service étudié est tenu par une double exigence. La première est celle de la qualité en raison de l'objet même sur lequel porte la prestation : l'alimentation. La seconde est celle de la diversité : la répétition de l'activité au quotidien suppose que le prestataire renouvelle son offre. C'est la combinaison de ces deux exigences qui est critique. En effet, il faut faire varier l'offre tout en maintenant un niveau de qualité inchangé.

On pourrait également penser que la captivité des bénéficiaires n'engage finalement qu'assez peu le prestataire à innover ou diversifier son offre. Le contrat signé sur une longue durée lui garantit un certain niveau d'activité. Pourtant, la captivité du consommateur n'est qu'illusoire. Les travaux d'A. Hirschman (1970) peuvent éclairer ce point. L'économiste nous rappelle qu'il

existe deux comportements économiques principaux qui s'offrent au consommateur mécontent : la défection qui correspond au non renouvellement d'un acte d'achat et la prise de parole qui correspond à l'expression plus ou moins organisée du mécontentement. Le premier est de nature économique et le second est politique. Dans les situations de monopole, de dépendance forte des clients vis-à-vis du producteur ou de captivité de la clientèle, A. Hirschman note que défection est soit impossible soit très coûteuse pour le consommateur. En revanche, la prise de parole est plus facile, mais cette fois c'est pour le producteur qu'elle peut être très coûteuse, dans la mesure où celui-ci a souvent une prise très réduite sur les modes d'expression du consommateur, les répercussions sur l'image de marque peuvent être très lourdes. Dans le cas que nous analysons, le prestataire a choisi de contrôler ce mode d'expression en donnant régulièrement la parole au convive, afin d'en faire un acteur de la demande à part entière.

La flexibilité qu'impose cette nouvelle attention aux demandes que le consommateur exprime ne semble pas *a priori* directement compatible avec une organisation qui codifie et normalise. En réalité, nous avons observé une articulation entre la codification et un autre moyen de produire de la connaissance dans le cours de la codification économique.

En réalisant un travail ethnographique sur un site d'exploitation, nous avons pu saisir les opérations qui se déroulent dans le cours de l'activité. Si certaines relèvent du type de coordination décrit plus haut (utilisation de techniques, mise en œuvre de procédures normalisées, mobilisation d'objets codifiés, etc.), d'autres pouvaient se décrire comme des ajustements locaux visant à adapter régulièrement la prestation. Les plus manifestes sont certainement celles qui se déroulent lors de la mise au point d'un nouveau plat. Nous avons assisté à plusieurs « innovations » de ce type, parmi lesquelles l'exemple du cas d'un nouveau dessert a retenu notre attention. Dans cette opération, l'équipe a développé une nouvelle recette qu'elle a ensuite proposée aux convives. Elle a d'abord vendu l'assiette de trois pièces de dessert, puis a préféré laisser le convive choisir le nombre de pièces désiré. De même, le restaurant a proposé le produit froid, puis a chargé une employée de conseiller aux convives de le faire chauffer dans les fours à micro-ondes disponibles en salle, enfin, en dernier ressort, l'option retenue consistait à faire tiédir le produit sur une plaque chauffante devant le convive.

La démarche suivie par l'équipe d'exploitation fonctionne sur le principe des essais et erreurs qui permettent petit à petit de trouver le ton juste. Cela suppose un travail d'analyse pour, à chaque essai, tirer les enseignements des

résultats de la tentative et en déduire les nouvelles dispositions à prendre. Dans le cours de la démarche, des « méta-règles » sont établies qui n'ont pas de caractère durable mais qui servent à encadrer l'activité. Elles reconstruisent localement le consommateur, en établissant ses préférences du moment, et fournissent des repères pour reconfigurer l'offre. Ces règles n'ont pas pour objet d'être valables sur le long terme, bien souvent elles sont formulées à l'occasion de divergences de points de vue sur une décision à prendre, elles sont alors mobilisées comme principes de justification. Dans la plupart des cas, l'observateur n'y a pas directement accès, pourtant il peut identifier les traces qu'elles laissent lorsqu'elles servent de repères pour les prises de décision. A ce titre, elles ont valeur de dispositifs collectifs.

Plus directement en prise avec l'activité quotidienne, on peut également mentionner le travail de gestion des flux des plats sur les dessertes accessibles aux convives. Ces dessertes créent un espace particulier mettant en face-à-face les employées, chargées de réapprovisionner régulièrement ces banques, et les convives qui choisissent parmi les offres disponibles. La gestion de ces flux apparaît vite comme une activité complexe, il faut surveiller ce qu'il reste sur la banque de façon à ce qu'aucun plat ne vienne à manquer, mais il faut aussi gérer ces flux en fonction de l'affluence et de l'heure, de manière à optimiser les ventes (faire en sorte que le choix reste à peu près constant, tout en minimisant les pertes). Les employées doivent également pouvoir satisfaire des demandes supplémentaires ou exceptionnelles. Elles restent juges de la compatibilité de leur décision avec les exigences mentionnées plus haut et l'optimisation à respecter. Cette activité nécessite un certain savoir-faire qui n'est explicité nulle part. Une partie de la connaissance est incorporée dans les individus qui mettent en œuvre une démarche visant à suivre les convives le plus précisément possible. Les règles locales d'ajustement que peuvent élaborer les acteurs sont valables dans une situation donnée, pour une durée limitée. Elles fournissent une heuristique de la situation et permettent également la coordination d'actions à plusieurs. Elles sont largement constituées d'ajustements entre des acteurs et d'ajustements avec des objets.

Ces actions du quotidien enrichissent la connaissance sur la demande. La présence des agents de prestation sur les lieux engage ceux-ci à saisir et mesurer les comportements et habitudes des convives. Par exemple, les employées de service savent très bien décrire et suivre l'évolution des préférences des consommateurs. La diversité de l'offre donne au consommateur un moyen de s'exprimer : son choix est ensuite suivi. Pour le restaurant, c'est aussi un moyen de mieux connaître le convive et de reconstruire ses préférences presque en direct. Il lui fournit un mode d'expression et d'action dont il

sait mesurer les effets avec les instruments que nous avons mentionnés plus haut. C'est dans ce régime particulier que se déploie la prestation, à travers la capacité de la prestation à recomposer le consommateur très souvent et à reconfigurer les ressources permettant d'organiser l'offre la plus adaptée.

L'étude des opérations et actions qui rythment le quotidien de l'activité du restaurant fait apparaître une deuxième modalité de coordination. Celle-ci ne se solidifie plus dans des dispositifs durables mais au contraire se réalise au gré de l'activité elle-même et suppose de fréquentes remises en cause de ses principes de fonctionnement. Elle nécessite ou non la formulation de petites règles locales d'ajustement qui sont par nature éphémères. Nous appelons cette modalité de coordination de la prestation, elle se manifeste par une reconstruction périodique du consommateur et une reconfiguration des ressources de l'offre en conséquence. Le caractère réactif, voire même parfois improvisé, de ces actions semblerait indiquer que la capitalisation est difficile ou impossible. Une telle lecture suppose une opposition entre les connaissances codifiées, inscrites dans des dispositifs de coordination, et les connaissances tacites, que l'analyse économique décrit par la négative : elles sont non codifiées, non formalisées, non explicitées.

L'observation montre, au contraire, le rôle de l'expérience et de l'apprentissage dans la mise en œuvre de ces actions, ce qui souligne les effets de capitalisation qui se produisent. Cela permet également de voir que l'inscription dans des dispositifs par la codification et l'objectivation ne sont pas les seuls moyens de garder des traces des actions passées, des compétences et des connaissances formulées, sélectionnées ou abandonnées à ces occasions. Par exemple, dans le cas d'un nouveau plat ou d'une nouvelle idée mis en œuvre, le restaurant est capable de mémoriser ce qu'il se produit, plus simplement encore, le restaurant connaît les préférences de ses convives mais sait aussi réactualiser ces connaissances au gré de la « versatilité » des consommateurs. Les actions de coordination que nous avons décrites reposent sur l'engagement des personnes et sur des ajustements entre les objets et les personnes, elles permettent de définir des configurations et des solutions qui sont régulièrement réactualisées. La mémoire qui se constitue au travers de ces expériences fonctionne sans que chaque acteur ait nécessairement besoin de reconstituer le passé, à la différence de la codification qui procède par sédimentation. Ce sont les plis que prennent ensemble les objets, les dispositifs organisationnels et les acteurs dans le cadre d'une dynamique d'expérimentation qui créent de nouveaux repères pour les ajustements. La particularité de cette forme de mémoire est qu'elle se trouve distribuée dans ces différents supports (objets, organisation, acteurs). Lorsque la configuration est modifiée par l'activité, de

nouveaux plis sont générés, ce qui suppose que se forment de nouvelles connaissances distribuées entre les différents supports. Si le dispositif codifié permet à lui seul de résumer la connaissance qu'il supporte, dans le cas de la coordination par la prestation, ce n'est que lorsque les différents dispositifs entre lesquels elle se trouve distribuée sont réunis que la connaissance est performée.

Malgré tout, comme nous allons le souligner dans la conclusion, la distinction entre ces deux modalités est analytique : dans l'action codification et ajustement sont articulés.

CONCLUSION : MÉMOIRE CODIFIÉE, MÉMOIRE DISTRIBUÉE

Une fois la coordination à l'œuvre, on peut identifier les formes de l'offre et de la demande, ils ne lui préexistent pas. L'une de ces modalités de coordination, la codification, consiste à inscrire une définition de la demande et une organisation de l'offre, dans des dispositifs durables (des objets, les produits eux-mêmes, des moyens de production, de distribution, des normes, des contrats, des procédures, etc.). Ce sont ces différents dispositifs qui assurent la coordination. L'autre modalité est du ressort de la prestation, elle suppose la mise en œuvre de petites procédures d'ajustement permettant de suivre la demande, de la reconstruire aussi souvent que possible et de reconfigurer les ressources de l'offre en conséquence, elle fonctionne sur l'engagement des acteurs et les ajustements entre les objets et les acteurs.

Ces deux modalités, la codification et la prestation ne s'excluent pas l'une l'autre, mais s'articulent l'une à l'autre. Il apparaît assez net, dans le cas étudié, que lorsque des actions de prestation sont mises en œuvre, elles s'appuient sur l'existence de différents dispositifs (notamment les mesureurs, le contrat et les normes) qui stabilisent l'activité et permettent à l'exploitant de tenir des engagements contractuels de long terme. Plus spécifiquement, ce sont ces dispositifs qui autorisent les ajustements : ils permettent de définir, calibrer et mesurer les effets de toute action d'ajustement en servant de garde-fous contre une initiative qui mettrait en péril la rentabilité du site.

On peut identifier les différents dispositifs sur lesquels reposent ces deux formes de coordination. Ce sont les traces d'une mémoire de l'organisation. Nous avons vu que la codification pouvait reposer sur une inscription dans des objets, des produits, des procédures, des moyens techniques mais aussi dans des contrats, des normes, des arrangements institutionnels, des standards, des procédures de qualité. La prestation, quant à elle, repose sur d'autres types de

dispositifs. Parmi eux, nous avons pu identifier : l'engagement des acteurs, les interactions, les savoir-faire, les ajustements avec les objets, la confiance et les procédures de jugement. Ces dispositifs, à la différence des précédents, sont très fortement liés aux sujets qui les mettent en œuvre, ils n'existent pas indépendamment des actions des individus.

L'intérêt est de voir que ces deux modalités de coordination articulées élaborent différemment les connaissances utilisées par l'organisation. Une fois codifiées certaines connaissances se trouvent directement résumées par le dispositif qui leur sert de support, elles sont performées par la mise en œuvre même du dispositif. C'est le cas lors de la mise en place d'un nouveau site : les opérationnels n'ont pas besoin à chaque fois de redéfinir ce qu'est la demande de restauration collective, ni de redéfinir de nouveaux outils. Ils suivent une procédure qui les aide à identifier la nature de la demande et à configurer un site. De la même façon, la gestion de la qualité fonctionne sur la base de procédures qui résument les connaissances et les compétences nécessaires à sa mise en œuvre.

La coordination par la prestation permet elle aussi d'élaborer une mémoire. Celle-ci se constitue au travers des expérimentations auxquelles donne lieu l'activité. L'engagement des acteurs dans des procédures de jugement produit une connaissance qui se réactualise rapidement dans l'action. La mémoire de ces expériences et des connaissances associées se distribue dans un collectif fait de personnes, d'objets et de configurations organisationnelles. Par exemple, lorsque le site met en place une nouvelle recette ou un nouveau service, c'est le restaurant en tant qu'entité collective qui apprend. La connaissance est distribuée dans l'organisation qui reconfigure non pas les moyens mais les modes d'utilisation de ces moyens (fichiers de menus, règles sur l'emplacement des dessertes et sur les comportements à adopter, évaluation des expériences menées). Ce sont ces configurations, momentanément stabilisées dans des repères (qui sont toujours des hybrides faits d'objets et de personnes) dont l'organisation garde trace. Elles s'apparentent à des routines rapidement révisables. Les supports de cette mémoire organisationnelle sont moins les dispositifs eux-mêmes que les configurations de ces dispositifs, identifiables à travers les plis pris par les uns et les autres et les nouveaux repères élaborés dans les accommodations mutuelles.

Mémoire codifiée et mémoire distribuée, loin de s'opposer l'une à l'autre fonctionnent ensemble comme deux moyens que l'organisation met en œuvre pour apprendre. Renvoyer la seconde à la nature tacite des connaissances sur lesquelles elle repose ne permet pas de l'analyser. Il faut au contraire saisir les mécanismes à travers lesquels elle se distribue dans l'ensemble de l'organisa-

tion, c'est-à-dire comprendre comment les configurations génèrent des repères (qu'il s'agisse de jugements, de règles de fonctionnement, de moyens d'action, de construction de la demande, d'identification de l'environnement, etc.) qui permettent aux acteurs de qualifier cette configuration, mais c'est la qualité révisable de ces repères qui autorise de rapides reconfigurations.

Notes

1. En économie de la production de connaissances, la connaissance est un bien non rival, au sens où il n'y a pas destruction de la connaissance par l'usage. M. Callon a montré qu'il est, au contraire, nécessaire de saisir la connaissance comme un bien rival, pour comprendre ses conditions d'élaboration et d'utilisation (Callon, 1993).
2. Le régime le plus général est celui qui correspond aux conventions collectives. La clôture de l'action se fait sur un jugement qui, pour être valable, doit pouvoir être transposé dans un autre cadre. Cette modalité fonctionne sur la base des principes de justice énoncés par L. Thévenot et L. Boltanski. Le second régime, pour lequel le langage courant est très équipé est celui de l'action ordinaire ou l'action en plan. Il renvoie directement à l'action du sujet intentionnel. Le troisième régime est celui de la familiarité, il permet de décrire la façon dont l'acteur et l'objet se font l'un à l'autre dans le cadre d'une dynamique créatrice d'ajustements mutuels.
3. C'est la dénomination qui a été retenue et utilisée par l'entreprise prestataire.
4. Le convive est le nom utilisé par le prestataire pour parler du salarié de l'entreprise lorsqu'il vient déjeuner au restaurant d'entreprise.
5. Il s'agit des restaurants d'entreprise.
6. Principalement son secteur d'activité, les classes d'âges et les catégories socioprofessionnelles de ses salariés.
7. Les familles de convives sont construites à partir d'informations sur les comportements alimentaires, les habitudes en matière de restauration mais aussi de loisirs. La segmentation a été réalisée à l'aide des outils dérivés des Socio-Styles de B. Cathelat.
8. Les contrats passés entre le prestataire et son client prévoient que ce dernier paie sur l'année le même nombre de repas journalier (sauf si pour une raison particulière l'effectif des convives augmente, dans ce cas le client doit verser un supplément). Cela signifie que si l'affluence diminue dans le cours de la durée du contrat, le client paie pour un nombre de convives supérieur à l'effectif réel. On comprend, dans ces conditions que la connaissance des préférences locales soit un argument de vente efficace.
9. Il faut savoir que les investissements lourds sont à la charge du client, cela suppose que celui-ci soit suffisamment convaincu de leur nécessité.
10. Par exemple, la signalisation sur les sites est soumise à des impératifs très précis, si bien qu'il n'est pas permis aux exploitants de proposer un plat si celui-ci n'est pas présenté avec la signalisation normalisée. De la même manière, afin de s'assurer que les recettes normalisées sont suivies scrupuleusement sur les sites, le prestataire a prévu des systèmes de logiciels de préparation des commandes des denrées qui empêchent l'utilisation d'un ingrédient (moins onéreux) à la place d'un autre. « L'esprit » de la recette est respecté de cette manière.
11. Sur le rôle des routines dans ce contexte, voir S. Dubuisson, 1998.
12. A ce titre la restauration collective se différencie de la restauration commerciale qui engage une fréquentation épisodique et non forcément quotidienne. Mais elle se différencie également d'un ser-

vice contractuel, comme l'entretien, par exemple, qui suppose aussi un contrat de long terme entre un prestataire et une entreprise. Pour cette dernière activité la qualité passe par la garantie d'un service toujours égal d'un jour sur l'autre, pour la restauration collective, l'évaluation de la qualité est liée à la capacité de la prestation à faire en sorte que chaque jour ne ressemble ni au jour précédent ni au jour suivant, mais que le niveau de qualité reste inchangé.

13. Rappelons qu'avant cette réorganisation, le client de la prestation, c'est-à-dire l'entreprise contractante, était le seul représentant de la demande à s'exprimer.

14. Parmi ces principes, ou règles on peut citer, par exemple : « les convives, aiment se servir eux-mêmes », « ils aiment qu'on les conseille », « ils aiment la tradition », « il ne faut pas les brusquer », « il vaut mieux les laisser choisir eux-mêmes », etc.

15. Là aussi nous pouvons donner quelques exemples de ces règles : « à partir de 13h30, il vaut mieux mettre le melon à tel endroit », « on ne peut pas reproduire des œufs à telle heure, ça ne part pas », « les convives aiment bien quand c'est coloré », « à ce prix là, les gens ne prennent pas de tel plat », etc.

16. Ces actions s'inscrivent notamment dans le type d'ajustement avec des objets décrit par L. Thévenot comme « le régime de familiarité ». La compétence est distribuée entre les acteurs et les objets qu'ils manipulent.

17. Les desserts présentent une grande variété de plats. Lorsque c'est possible, les produits sont proposés en vrac, dans des saladiers, ou des jattes, qui permettent aux convives de choisir la quantité. Des choix de sauces, de coulis, de nappages permettent d'augmenter la variété. Du côté des plats, des combinaisons sont également possibles, et le nombre de plats proposés chaque jour est assez important.

18. Les acteurs du restaurant expliquent qu'il s'agit de suivre le convive dès qu'il entre dans le restaurant et jusqu'au moment où il en sort. Par exemple, les contenus des plateaux déposés pour la plonge, les hésitations des convives, etc. sont autant d'indications servant à la construction de la demande.

19. Cette expression est celle de C. Bessy et F. Chateauraynaud. Les auteurs l'utilisent pour décrire les formes prises en même temps par l'acteur et l'objet dans le cadre d'un corps à corps entre l'un et l'autre. La caractéristique d'un pli est qu'il laisse une trace (Bessy et Chateauraynaud, 1995). Dans un sens assez proche, N. Dodier parle de modelage et de sillons pour mentionner les adaptations mutuelles entre la machine et l'acteur (Dodier, 1995) et L. Thévenot utilise le terme de dynamique de familiarisation qui renvoie au régime pragmatique particulier dans lequel les compétences sont distribuées entre l'acteur et l'objet par le biais d'un ajustement mutuel (Thévenot, 1994).

20. N. Dodier, parlant de la dimension expérimentales de l'activité technique écrit : « l'activité devient alors tâtonnement, mélange de repères et d'indétermination. L'opérateur explore les virtualités de la machine ou du réseau dans un cadre relativement ouvert » (Dodier, 1995, p.72).

21. Par exemple, les micro-règles dont nous avons parlé plus haut sont constituées de cette façon. Une fois élaborées, elles servent de repères mais sont également facilement remises en cause, parce qu'elles ne fonctionnent que dans la configuration qui a permis de les élaborer. Si la configuration ne se présente plus, la règle ne sert plus de repère et tend à disparaître ou à être réactualisée.

Références

- G.A. AKERLOF, The market for lemons : quality uncertainty and the market mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, août, 489-500, 1970.
K. ARROW, *The limits of organization*, New York : W.W. Norton, 1974.

- B. BAUDRY, Contrat, autorité et confiance : la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ?, *Revue Économique*, vol. 43, n°5, 46-58, 1992.
W. BAUMOL, J. PANZAR et R. WILLIG, *Contestable markets and the theory of industry structure*, Orlando : Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1988.
C. BESSY et F. CHATEAURAYNAUD, *Experts et faussaires. Pour une sociologie de la perception*, Paris : Métailié, 1995.
M. CALLON, *Is science a public good ?*, Working paper, 1993.
R. COASE, The nature of the firm, *Economica N.S.*, 4, Novembre, 1937.
H. COLLINS, *Experts artificiels. Machines intelligentes et savoir social*, Paris : Le Seuil, 1992.
H. COLLINS, Humans, machines, and the structure of knowledge, *Stanford Humanities Review*, 4, 2, pp. 67-83, 1995.
N. DODIER, *Des machines et des hommes. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris : Métailié, 1995.
P. DOERINGER et M. PIORE, *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington : D.C. Heath, 1971.
S. DUBUISSON, Codification et prestation dans les activités économiques. Analyse de deux modalités de coordination. Thèse de doctorat de l'Ecole des Mines de Paris, 1996.
S. DUBUISSON et A. HENNION, *Le design : l'objet dans l'usage. La relation objet-usage-usager dans le travail de trois agences*, Paris : Presse de l'Ecole des Mines de Paris, 1996.
S. DUBUISSON, Regard d'un sociologue sur la notion de routine, *Sociologie du travail* (à paraître), 1998.
F. EYMARD-DUVERNAY, *Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens*, in A. Orléan (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris : PUF, 1994.
D. FORAY, Institutions, incentives and the nature of externalities in the process of knowledge generation, Communication au séminaire interdisciplinaire confiance, apprentissage et anticipation, UTC, 23-26 janvier 1995.
J. GADREY, Les relations de service dans le secteur marchand in J. de Bandt et J. Gadrey (dir.), *Relations de service, marchés de services*, Paris : CNRS Editions, 357 p, 1994.
D. GAMBETTA (Ed.), *Trust, making and breaking cooperative relations*, Oxford : Basil Blackwell, 1988.
A.O. HIRSCHMAN, *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris : Les éditions ouvrières, 141 p, 1970.
H. LIEBENSTEIN, 1987, *Inside the firm : the efficiencies of hierarchy*, Cambridge : Harvard University Press, 276 p, 1987.
D. NORTH, 1990, *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge : Cambridge University Press, 152 p, 1990.
J-D. REYNAUD, Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, n°1, pp. 5-18, 1988.
G. de TERSSAC, *Autonomie dans le travail*, Paris : PUF, 1992.
L. THÉVENOT, Formes de savoir collectif et régimes d'ajustement des actions. Coordination par jugement commun, accommodation et connaissances distribuées, contribution au colloque international limitation de la rationalité et constitution du collectif, Cerisy, 5-12 juin 1993.

L. THÉVENOT, *Le régime de familiarité. Des choses en personnes*, Genèses, 17 septembre, 72-101, 1994.

E. VALCESCHINI, *Entreprises et pouvoirs publics face à la qualité. Les produits agro-alimentaires dans le marché européen*, in Allaire G et R. Boyer (Ed.) *La grande transformation de l'agriculture*, Paris : *Economica*, 441 p, 1995.

O. WILLIAMSON, *Les institutions de l'économie*, Paris : InterEditions, 1994.

REVUE INTERNATIONALE DE SYSTÉMIQUE
BULLETIN D'ABONNEMENT

À renvoyer à votre librairie spécialisée ou à la S.E.S.J.M. - Société des éditions scientifiques, juridiques et médicales

Nom _____ Organisme _____

Adresse _____

Pays _____ Date _____

Tarifs 1998 (5 numéros par an)

France	1 134 FF
Export	1 544 FF

Je désire m'abonner pour 1998

Je désire recevoir une facture pro-forma

Paiement joint

Veuillez débiter ma CB (VISA / EUROCARD / MASTERCARD)

N° _____

Date d'expiration : _____ Signature : _____

S.E.S.J.M. - Société des éditions scientifiques, juridiques et médicales,
BP 22, 41354 VINEUIL Cedex - France
Tél. : (33) 02 54 50 46 12 - Fax : (33) 02 54 50 46 11

En application de l'article 27 de la Loi 78-17 Informatique et Liberté vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toute information vous concernant sur notre fichier. Dunod Editeur peut être amené à communiquer ces informations aux organismes qui lui sont liés contractuellement, sauf opposition de votre part notifiée par écrit.

**MÉMORISER ET INNOVER :
OBJETS D'ÉVALUATION ET SYSTÈME D'INCITATION**

Christine DIVRY ¹

Résumé

L'idée principale de cet article est qu'il existe pour l'entreprise un couplage mémoire – innovation. Il repose sur la nécessité de mobiliser des capacités humaine et formelle pour assortir la nouveauté des garanties que recherchent aussi bien l'entrepreneur-innovateur que l'utilisateur-adopteur d'une nouveauté. En conséquence, pour exercer un pilotage économique de ces activités de mémorisation et d'innovation, l'entreprise aura à respecter cette interdépendance des capacités humaine et formelle quand elle évalue les efforts consentis et instaure un système d'incitation à mémoriser et à innover.

Abstract

This article focuses on organizational memory and innovation. Human capacities linked with artifact capacities increase the confidence in the innovation process. The paper argues that an innovative firm will evaluate simultaneously its capacity to innovate and to develop an organizational memory, and establish an appropriate incentive system for investment in codified and non codified knowledge.

INTRODUCTION

Cet article s'intéresse au couplage mémoire – innovation, et à la manière dont les entreprises s'organisent pour le gérer. Elle propose des éléments de réflexion sur la logique économique d'une gestion des connaissances et sur la nécessité, dans les entreprises innovatrices, d'évaluer les coûts et les bénéfices des activités de capitalisation des connaissances. En cherchant à répondre à la question suivante : « la mémorisation apporte-t-elle une valeur supplémentaire à l'offre innovante ? Et si oui, laquelle ? », cette étude met en évidence le fait que la mémoire augmente le caractère garanti d'une offre innovante. L'innova-

¹ Université de technologie de Compiègne.