

Auteur fdl	Marlis Krichewsky 18/12/2009 ife.recherche@free.fr
Références	Alter N. (2000/2005), <i>L'innovation ordinaire</i> . Paris : PUF Coll. Quadrige. 284 pages.
Mots clé	Innovation – invention – organisation – changement – ambiguïté
Résumé	<p>Norbert Alter, professeur à Paris-Dauphine s'appuie sur son expérience de plusieurs années comme sociologue en entreprise pour décrire les processus organisationnels mais aussi psychologiques liés au développement d'une innovation dans les organisations.</p> <p>Une invention ne devient une innovation que si certaines conditions sont remplies. Une organisation étant un système d'acteurs régis par des intérêts et des enjeux, un groupe d'innovateurs est ressenti en un premier temps comme un élément perturbateur. D'après Alter si un tel groupe espère agir seul il n'aucune chance d'aboutir. Il faut qu'il soit appuyé par la direction, car toute innovation signifie un changement de normes ce qui implique un processus de destruction préalable ou synchronique à un processus de normation qui introduit et consolide le changement. Si les innovateurs sont, surtout au début, perçus comme des déviants, leur action une fois consacrée par l'approbation de la direction devient source d'espoirs. C'est eux qui permettent à l'organisation de durer dans le temps.</p> <p>Une phase d'ambiguïté est suivie par la mise en place de la stratégie du changement qui peut opposer les innovateurs aux partisans de la règle établie. Normalement des négociations permettent de renforcer les dynamiques collectives en faveur de l'innovation. Mais dans certains cas celle-ci est imposée de façon dogmatique. Il n'y a pas de processus d'appropriation possible et les acteurs ressentent la nouvelle règle comme une violence engendrant souffrance et colère. Alter aborde les transactions sous l'angle de la réciprocité (don/contre-don) en s'inspirant de M. Mauss (1950) et pose aussi la question des compétences nécessaires à la régulation de ces processus.</p>
Citations	<p><b>INNOVATION</b></p> <p>«[...] à l'intérieur même des entreprises l'innovation repose sur le développement simultané des forces de destruction et de création.»</p> <p>(1) «[...] l'innovation n'est pas un moment, un accident ou une activité spéciale, celle des chercheurs et des entrepreneurs, mais un mouvement permanent qui mobilise l'ensemble des acteurs.» (2)</p> <p>«L'innovation [...] souvent nécessaire, mais ni rationnel ni pacifique.»(2)</p> <p>«[...] concurrence entre la logique de l'innovation, qui suppose d'accepter de vivre l'incertitude des moyens et des fins, et la logique de l'organisation, qui suppose au contraire de parvenir à éradiquer l'incertitude, en prévoyant, en programmant, en standardisant.» (3)</p> <p>« Au fur et à mesure que se développe l'innovation, il existe ainsi de véritables métamorphoses culturelles, des apprentissages considérables, mais, tout autant, des blessures et des replis identitaires, signes d'une incapacité à changer, ou d'une lassitude à trop changer. » (3)</p> <p>« Il n'existe pas de relation directe entre la qualité intrinsèque d'une invention et l'importance de sa diffusion. » (13)</p> <p><i>5 processus de développement de l'innovation :</i>  <i>problématisation, intéressement, l'enrôlement, choix d'un porte-parole, dissidence(15/16)</i></p> <p><i>ou bien : bricolage, appropriation, institutionnalisation (16)</i></p> <p>« Les séquences du développement d'une innovation réussie sont donc également celles de sa diffusion. » (16)</p> <p>« Ça n'est que progressivement que les acteurs se mobilisent : lorsqu'ils parviennent à apporter un sens à l'invention initiale. »(69)</p>

	<p>«[...] l'innovation se trouve en conflit avec l'ordre établi à un moment donné. » (19)</p> <p>« une invention ne se traduit pas toujours en innovation. » (39)</p> <p>« l'innovation butte toujours contre l'ordre établi » (39)</p> <p>« l'action innovatrice s'appuie sur des croyances » (39)</p> <p>« [...] l'innovation est un processus créateur [...] ce processus est créatif. » (79)</p> <p>p.87/88 NA explique que pour ne pas rester dans une déviance impuissante les innovateurs ont besoin d'un discours cohérent pour convaincre la direction qui demeure un « super-acteur ». en fin de compte l'aboutissement du processus d'innovation dépend de la « capacité collective des acteurs à leur donner sens et usage. » (88)</p> <p>L'innovation « représente bien autre chose qu'une succession, celle de la destruction, puis celle de la création. Elle est un mouvement qui détruit et qui crée constamment. Elle pose la question de la capacité à vivre collectivement dans un univers constamment déficitaire du point de vue de ses régulations. » (268)</p> <p><b>LA LOGIQUE DE L'INNOVATION</b></p> <p>« Elle se construit initialement sur l'ambiguïté, le vide, ou le caractère paradoxal des décisions prises par la direction de l'entreprise pour transformer une situation. » (74)</p> <p><b>LA LOGIQUE DE L'ORGANISATION</b></p> <p>« L'enjeu majeur de ce groupe est de repréciser les fonctions et les rôles au fur et à mesure que se développe l'innovation. Plus il l'intègre dans le giron institutionnel, mieux il l'étouffe, et plus est pertinente l'influence que lui confère l'exercice de la règle dans le jeu social. » (75)</p> <p><b>INNOVATEURS</b></p> <p>« [...] souvent atypiques, dissidents ou critiques, avant d'être rattrapés, et parfois absorbés, par les normes qu'ils contestent. » (7)</p> <p>« Bafouant les règles, les francs-tireurs sont considérés par les « professionnels intégrés » (ceux qui représentent, jugent et produisent la musique conventionnelle) comme des « déviants » dont ils stigmatisent les écarts. » (20)</p> <p>« C'est très précisément parce qu'ils sont encore « hors normes » qu'ils disposent de la capacité culturelle à envisager de nouvelles. » (22)</p> <p>« Ils sont condamnés à la déviance [...] » (23)</p> <p>« [...] les limites de la rationalité n'ont pas de causes objectives. [...] Selon lui [Schumpeter n.d.a] l'entrepreneur-innovateur représente d'abord un personnage plus intéressé par l'action elle-même, par l'engagement qu'elle suppose, que par les bénéfices qu'il en tire, ou des plaisirs qu'il peut tirer de la jouissance de ces bénéfices. » (26)</p> <p>« la personne relais, le « passeur » que l'on retrouve dans tout dispositif d'innovation. » (238)</p> <p>« Les pionniers sont des inverseurs de normes. » (273)</p> <p><b>INNOVATION DOGMATIQUE</b></p> <p>Invention « introduite et maintenues de force [...] de manière autoritaire et normative [...] elle détruit des formes de sociabilité sans en créer de nouvelles. » (89)</p> <p>« Les procédures de qualité totale correspondent plutôt à une invention dogmatique : elles réduisent la place des initiatives ; elles en considèrent bon nombre comme illégales. » (240)</p> <p><b>LE MONDE DU TRAVAIL ACTUEL</b></p> <p>« Le changement y est permanent, ordinaire et il intègre simultanément des processus créateurs et des inventions dogmatiques [...] un mouvement dont les</p>
--	---

	<p>composantes sont hétérogènes. » (122)</p> <p>« [...]les opérateurs découvrent v brutalement la réalité de l' 'autonomie, parfois proche de la débrouille, voire de l'abandon. » Il y a des « conflits de temporalités » (129)</p> <p>« Le mouvement est un flux continu et dense, charriant des éléments techniques, humains, économiques et organisationnelles tellement variés et dynamiques qu'il est difficile de les penser autrement que comme un courant. » (129)</p> <p>Dans ce contexte l'innovation « n'est jamais aboutie. »(129)</p> <p><b>ORGANISATION</b></p> <p>Cette perception amène N.A. à ne plus parler d'organisation mais plutôt d' « activité organisatrice ». (14)</p> <p>« [...]l'incertitude, les conflits de temporalités et le mouvement caractérisent l'organisation. » (204)</p> <p>NA renvoie aux travaux de Reynaud (1989) : « Il explique que le propre d'une organisation est l'activité de régulation, et pas seulement l'existence de règles. : les « régulations » évoluent en permanence pour rester effectives et donc légitimes. » (231)</p> <p>N.A. (avec Reynaud) distingue 3 sortes de régulation :</p> <p>« « La régulation autonome » assure l'organisation interne du groupe de base et son efficacité économique : il s'agit des normes de comportement et de rendement définies par les opérateurs eux-mêmes. » (231)</p> <p>« La régulation de contrôle » représente le contrôle exercé par un groupe extérieur au collectif de travail observé. » (232)</p> <p>« La troisième régulation est nommée conjointe. Elle correspond aux négociations institutionnelles, entre syndicats de salariés et directions des entreprises, concernant les enjeux formels du fonctionnement de l'entreprise ( temps de travail, systèmes de rémunération, etc.) » (232)</p> <p>« [...] le fonctionnement d'une organisation [...] repose [...] sur l'activité de régulation exercée par les acteurs. » (233)</p> <p><b>L'ACTEUR</b></p> <p>D'après Goffman « On peut tenir un rôle [...] tout en étant à distance de ce rôle [...] la personne peut parfaitement ne pas habiter ce rôle. [...] Cette distance des personnes à leur rôle permet de comprendre l'existence et la permanence de situations absurdes, de situations dont les finalités échappent apparemment à la raison. » (257)</p> <p>« [...]l'acteur de rôle protège « la personne » : il se soumet à la mise en scène pour assurer, le mieux qu'il peut, sa reconnaissance sociale par l'institution. » (261)</p> <p>NOTATIONS : « Noté et notateur sont [...] dans une situation d'ambivalence. Ils sont à la fois acteurs de rôle, personne et stratège, la tenue du rôle accompagnant nécessairement l'action permettant la reconnaissance sociale ou l'influence sur les situations. » (262)</p> <p>« La prise de distance est également un apprentissage, celui qui est tiré de la réflexivité. Et cet apprentissage permet à l'ensemble de tenir, bien plus que les capacités collectives, instituées ou pas de transformation. » (266)</p>
Réflexion critique	<p>Le titre intrigue : l'innovation <i>ordinaire</i>. Le message qui se dégage est que l'innovation – bien qu'il y ait des bureaux d'études et des services R&amp;D pour ça, se passe constamment et partout dans les organisations. Alter a le mérite de</p>

	<p>montrer à quel point les organisations ne sont plus des structures « posées », des systèmes avec des règles bien définies, mais des « complexes » où se croisent des tendances de destruction et de création dans un vaste courant assez désordonné et impossible à appréhender en totalité. Le bricolage y tient une place aussi importante que peu conscientisée. L'acteur y joue des rôles dans un environnement peu lisible et contenant des risques permanents qu'il soit un tenant du groupe de « organisateurs » ou de celui des innovateurs. L'enjeu de dégager de la valeur économique dans cette dynamique reste pour l'heure plus affiché que celui de pouvoir y vivre et travailler ensemble, en tenant un rôle, peut-être même en s'y réalisant et en y trouvant du sens.</p> <p>En ce qui me concerne ce livre d'un sociologue intervenant en organisation est une preuve de plus qu'on ne peut pas s'en tenir à la seule dimension sociologique quand on est consultant. Alter est bien un sociologue à forte tendance psychosociologique même s'il ne se réfère pas explicitement à la psychanalyse. Les enjeux de reconnaissance sociale renvoient inévitablement à la thématique du narcissisme et, tout comme chez Dubet, on peut au moins parler ici de <i>sensibilité psychosociologique</i>.</p>
Lire plus loin	<p>Callon M. (1986) Éléments pour une sociologie de la traduction. Dans L'année sociologique N°36, 1986, N°31.</p> <p>Goffman E. (1974/91) <i>Les cadres de l'expérience</i>. Trad. française, Paris : Les Éditions de Minuit.</p> <p>Reynaud J.-D.(1989) <i>Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale</i>. Paris : Armand Colin.</p> <p>Schumpeter J. (1942/72) <i>Capitalisme, socialisme et démocratie</i>. Trad. française, Paris : Payot.</p> <p>Strauss A. (189/92) <i>Miroirs et masques. Une introduction à l'interactionnisme</i>. trad. française, Paris : Métailié.</p>