



**HAL**  
open science

## Six recettes pour ne pas innover (et l'inverse)

Dominique Boullier

► **To cite this version:**

Dominique Boullier. Six recettes pour ne pas innover (et l'inverse). Colloque Innovacs, Nov 2010, Grenoble, France. hal-01053299

**HAL Id: hal-01053299**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-01053299>**

Submitted on 30 Jul 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Six recettes pour ne pas innover ( et l'inverse)**

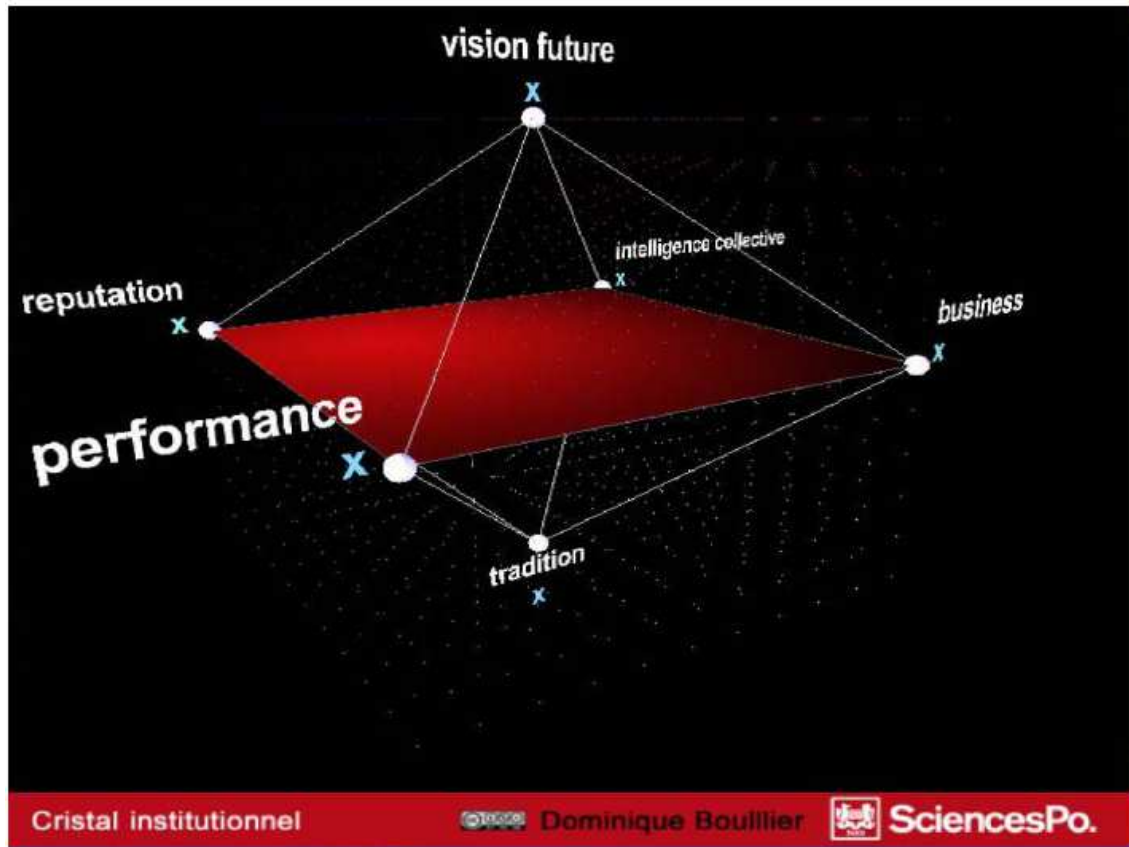
**Dominique Boullier**

**Sciences Po, CEE, médialab**

L'innovation n'est pas seulement affaire d'idées géniales ou de volonté farouche de réussir, elle bénéficie d'un milieu favorable à son émergence et à sa diffusion ou au contraire se retrouve soumise à des embûches qui décourageront petit à petit les initiatives. Les politiques publiques dans ce domaine ont sans nul doute un rôle à jouer mais il serait illusoire de penser qu'elles peuvent faire des miracles face à un environnement économique contemporain marqué par la financiarisation. Cependant, ces politiques publiques peuvent endosser plus ou moins les modèles que portent les tenants du management désormais totalement imprégnés de logique financière. Chacune des mesures mises en place pour soutenir l'innovation doit être évaluée à cette aune. Mais il faut pour cela se désintoxiquer des évidences managériales profondément ancrées désormais dans le sens commun. Le modèle institutionnel des organisations que nous avons développé permet de mesurer l'écart entre des politiques inspirées par ce management et celles qui permettraient de soutenir l'innovation comme un bien commun.

## **Les dimensions plurielles de toute organisation : institution ou management ?**

Le management des organisations n'a pas toujours eu le leadership qu'on lui connaît, y compris dans sa terminologie. Longtemps, comme l'évoque Ulrich Beck, le capitalisme a su passer les compromis nécessaires avec les traditions que par ailleurs il pouvait combattre : les modèles paternalistes de direction des entreprises, souvent à capital familial, n'avait rien d'un idéal « à visage humain » que l'on prétend parfois réécrire, mais il devait composer avec d'autres dimensions, avec d'autres mondes sociaux ou avec d'autres principes de gouvernement. Ce pluralisme des principes de justice que l'on trouve chez Walzer, a été formalisé de façon particulièrement créative par Boltanski et Thévenot, dans le prolongement d'une économie des conventions qui traverse toutes les sciences sociales. Notre modèle s'en inspire librement et nous aurons l'occasion de préciser chacune de ces grandeurs au fur et à mesure.



Ainsi, le management contemporain qui a pris son essor depuis les années 70 est indissociable de l'émergence de l'économie financiarisée qui a progressivement fait sa loi dans tous les domaines de la vie économique puis réglementaire et politique. La valeur pour l'actionnaire en est devenue la référence et l'ultime indice de réussite et les managers intéressés directement à cette valorisation sous des formes diverses, dont les stocks options, ont changé complètement de statut dans l'équilibre des forces en présence au sein des entreprises, pour devenir alliés voire captifs des investisseurs. L'obsession pour le court terme, caricaturé dans le reporting trimestriel devenu la règle, n'a pas de raison rationalisatrice comme on a pu le penser au tout début, dans une logique de contrôle permanent, de la maîtrise qui serait une simple extension d'un modèle moderne général. Des informations aussi dénuées de sens du point de vue industriel et commercial deviennent pourtant significatives pour orienter les marchés financiers et faire jouer des réflexes d'anticipations réciproques. Envisagée selon ce critère du reporting trimestriel, l'innovation devient tout simplement impossible et il faut s'étonner même qu'elle survive, et cela pour des raisons précisément liées aux jeux d'anticipation des marchés financiers. Le temps long du développement, des échecs et des erreurs, des prises de risque semble totalement évacué par l'exigence de résultats immédiats. Comme nous le verrons, on ne peut comprendre la frénésie de prises de brevets si on l'extrait de cette nécessité d'afficher immédiatement un actif, ici purement virtuel, dans les bilans des entreprises pour que l'innovation puisse avoir un statut valorisable pour l'actionnaire. Dans ce modèle, deux grandeurs sont mobilisées à l'exclusion de toute autre : la performance, que Boltanski et Thévenot, nomme la grandeur industrielle, et le business, que les mêmes auteurs

rappellent au monde marchand. Bien entendu, pas d'entreprise ni d'innovation sans référence à ces deux grandeurs. Ce que nous pointons ici, c'est un processus d'épuration entrepris par le management pour réduire le pluralisme des dimensions d'une organisation et, partant, de l'innovation, à ces deux composantes, selon des compositions variées, mais dans tous les cas, sous influence majeure de la valeur pour l'actionnaire. Les ratios qui relèvent de cette rationalisation propre au monde industriel deviennent ainsi des dispositifs de mesure univoques rapportés à une seule dimension, puisqu'il est possible de traduire tout (la satisfaction du consommateur comme le taux d'absentéisme des salariés) en ratios agrégés dans des ERP qui sont supposés donner la vision totale de l'entreprise. Ces ratios immédiatement traduits en termes financiers servent à rendre visibles les marges anticipées, avant même la mise sur le marché des biens ou services en question et à disqualifier par avance tout projet qui affaiblirait la rentabilité générale.

De ces prémisses financières, émergent un certain nombre d'axiomes qui sont autant d'évidences qui gouvernent non seulement le management des entreprises mais aussi, et c'est plus gênant, les politiques publiques et créant toutes les conditions pour un échec de l'innovation.

### ***Performance : Big is beautiful ?***

Big is beautiful est le premier d'entre eux. La notion de taille critique est souvent évoquée pour justifier la frénésie de regroupements/ fusions d'entreprises sous diverses formes. En réalité, ce modèle n'a d'autres utilités que de rendre plus aisée l'attraction du capital financier en lui faisant miroiter soit des dominations de parts de marché incontestées comme la tendance aux oligopoles semble le montrer soit une diversité d'activités telle que chaque segment permettra de se garantir contre des retournements de tendances dans certains secteurs. Mais pour que ce dernier modèle fonctionne, une condition doit être respectée, celle de la segmentation et de la cessibilité rapide de chacune des unités. Les marchés financiers sont ainsi parvenus à obtenir l'extension générale de ce modèles de Business Units, non pas là encore pour des raisons d'efficacité mais pour pouvoir lire les performances des segments de l'entreprise plus clairement et pour obliger à rendre possible en permanence la cession des segments les moins rentables. Ces mariages et fusions génèrent de la rivalité interne permanente, et pour une fusion réussie comme celle d'Air France-KLM, combien se sont traduits par des ratés très coûteux et désastreux sur le plan du climat interne aux entreprises. Les supposés partenaires au sein de l'entreprise sont devenus des fournisseurs comme les autres voire même des concurrents et aucune loyauté, terme qui relève précisément d'un autre monde n'est plus possible. Tout cela est excellent pour le management qui peut ainsi continuer son effort constant pour fragiliser les habitudes, qui ne sont pas des routines productives, tous les comforts qui ne sont que des privilèges et qui finit par démoraliser les troupes. Dans un tel contexte, l'innovation perd ses repères : paradoxalement, elle a besoin d'une certaine stabilité, c'est-à-dire d'un abri pour tenter, et donc aussi rater, ce qui suppose un management bienveillant, protecteur et non terrorisé lui-même par la dictature des ratios à court terme. L'innovation étant par nature multidimensionnelle, il était de tous temps difficile d'assurer une validation d'un développement technique à la fois auprès du marketing, du bureau des méthodes, des approvisionnements, etc. Les histoires d'innovation édifiantes comme celle de la Twingo (Midler) montre bien comment le circuit de réinvention d'une innovation peut être long entre tous ces départements ou directions et que la protection ou l'aval de responsables de haut rang peut aider à apaiser certaines rivalités pour continuer à avancer. Mais ces histoires sont d'un autre temps. Désormais, ces rivalités s'expriment directement, sans amortisseurs et le circuit de validation des innovations devient un vrai

parcours du combattant, non pas fait de réinventions nécessaires et de traductions entre services mais de verdict go/nogo aussi tranchés que peu argumentés. Ce tableau est celui des grands groupes, ce n'est pas le cas des entreprises orientées innovation précisons-le et c'est précisément sur ces avantages qu'il nous faudra revenir. L'argument du « big is beautiful », certes contesté depuis longtemps par Schumpeter mais pourtant devenu la règle, n'a pas d'autre valeur que financière car du point de vue de l'innovation notamment, il engendre des effets de rivalité qui renforce paradoxalement les coûts de transaction internes, cette fois, ce qui est le contraire de la vocation de la firme !

### ***Business : préserver la rente de la propriété industrielle ?***

La vision manageriale de l'innovation ne peut prendre en compte que la valeur pour l'actionnaire. Or, malgré tous les effets d'annonce, rien ne garantit qu'une innovation donnée sera finalement gagnante, la gagnante comme on le disait pour la « killer application ». Pour cette raison, les brevets sont importants car ils sont le seul moyen comptable de valoriser les innovations, non pas pour contrer la concurrence ( dans ce cas, la confidentialité complète est le seul moyen véritable, et non la publicité par les brevets) mais pour faire savoir aux marchés financiers que la firme innove et pouvoir la traduire dans les comptes des entreprises. Dans les deux cas, l'effet visé est celui d'une valorisation pour l'actionnaire, et seulement dans certains cas, la perspective de gagner de vraies parts de marché commerciales. La créativité en jeu dans l'innovation a ceci de gênant qu'elle circule sans cesse et ne peut même fonctionner qu'avec des conditions favorables de circulation puisque tout le monde emprunte à tout le monde comme le prouve le phénomène des innovations simultanées. La créativité et plus largement toute la connaissance est donc difficile à enfermer, à capter et à approprier. Les seules méthodes qui ont été trouvées pour valoriser sur le plan comptable ces immatériels sont les marques et les brevets. Grâce à cette clôture de la connaissance sur ces deux formats légalement reconnus, elle peut être valorisée selon des mécanismes particulièrement incertains de valeur estimée lors d'une éventuelle cession, ce qui se traduit par goodwill, c'est-à-dire ce que l'acheteur consentirait à payer lors d'un rachat de l'entreprise (Rebiscoul). C'est en fait tout ce qui reste de la supposée économie de la connaissance. L'objectif est alors d'empêcher leur circulation pour en capter la rente au profit des actionnaires. L'innovation qui vise à se diffuser n'est pas du tout aidée par cette opération, puisque la détention d'un portefeuille de brevets n'a pas de rapports avec la mise en œuvre industrielle et commerciale de ces brevets mais suffit à valoriser l'entreprise sur les marchés financiers. Dès lors, les projets coopératifs qui sont souvent vantés et subventionnés par la puissance publique supposent un passage obligé par un consortium agreement toujours plus sophistiqué, qui fait le bonheur des cabinets d'avocats mais qui n'ont que peu à voir avec la valorisation réelle des résultats. Il s'agit surtout de s'assurer que d'autres partenaires ne capteront pas la rente à leur profit en cas de brevets déposables, ce qui crée un singulier climat dans de nombreux projets, où le niveau de coopération a baissé régulièrement en dix ans , uniquement pour des réflexes désormais intégrés par les développeurs eux-mêmes de préservation des rentes des brevets pour leurs entreprises, en l'occurrence pour les actionnaires.

Pire encore, les académiques eux-mêmes en sont venus à réagir selon les mêmes principes, issue de la financiarisation, alors qu'ils n'auraient aucune raison de s'appliquer à ce secteur public. Mais l'intoxication manageriale est profonde : les directeurs de thèse acceptent de voir publiées des thèses avec des parties en blanc pour des raisons de confidentialité ( et donc indiscutables scientifiquement selon les traditions de l'Université) ; les conseils d'administration des universités poussent leurs chercheurs à déposer des brevets et investissent dans le maintien très coûteux de brevets qui ne rapporteront rien ( sur ce plan, un

bilan sérieux des gains des universités européennes à partir des brevets mériterait d'être fait et mis en regard des coûts de maintenance car un coup gagnant comme Stanford avec Google ne se répète pas souvent). Dans tous les cas, le travail de traduction pour passer d'une innovation de labo à un produit industriel est considérable, même si pour des entreprises financiarisées, comme indiqué précédemment, la question est devenue secondaire.

Le bilan de la focalisation du management de l'économie financiarisée sur la performance et sur le business n'est donc pas brillant pour l'innovation et suivre ses préceptes en matière d'innovation (big is beautiful et priorité aux brevets) constitue une bonne recette pour ne pas innover, c'est-à-dire au sens d'innovation socialement utiles ou tout au moins commercialement exploitables. Plusieurs autres dimensions mériteraient d'être prises en compte, notamment la tradition et la vision, et permettrait de complexifier les critères d'excellence d'une organisation et d'une innovation. Nous allons voir cependant que le management est capable là aussi de les dénaturer gravement pour faire échouer encore une fois l'innovation.

### ***La tradition et la vision oubliées par le management***

La tradition que l'on trouvera chez Boltanski et Thévenot sous le terme de « monde domestique » valorise le respect des positions établies, du passé, des hiérarchies, des règles de relations convenues, etc. Pour une organisation, avoir une histoire, savoir d'où l'on vient, c'est une richesse considérable. Cela permet d'ancrer le collectif au-delà de lui-même et de ses membres pour sentir qu'il fait partie de quelque chose qui le dépasse. Cela ne garantit pas son adhésion à cette histoire mais cela donne au moins un repère sur lequel s'appuyer ou s'opposer. Cela revient souvent à remettre en avant les valeurs patriarcales et paternalistes évoquées précédemment, ce qui a priori n'est pas toujours très favorable à l'innovation. Mais nous verrons plus loin en quoi pourtant une vraie appropriation de son histoire, de longues traditions de savoir-faire comme c'est le cas dans l'industrie du luxe ou dans des districts industriels particuliers peut être un vecteur d'innovation. Il ne suffit pas cependant de relier le collectif à un passé, il faut l'orienter vers l'avenir, sous la forme de la vision. La capacité d'une équipe dirigeante à porter une vision et à la faire partager est décisive pour l'innovation. Elle rejoint très souvent les traits de la cité inspirée chez Boltanski et Thévenot car elle permet de valoriser la créativité, le dépassement des contingences, l'audace, etc.

### ***La tradition sacrifiée***

Il est alors significatif d'observer comment le management contemporain, celui de l'économie financiarisée, transforme ces valeurs potentielles, la tradition et la vision, au profit de leurs visées. La tradition est quasiment toujours perçue comme un obstacle, un vestige de temps dépassés dont il faut faire table rase, brutalement ou en douceur, c'est là la seule marge de manœuvre. Le management a fait du reengineering la clé de son rapport à la tradition, et non pas une fois, comme le voudrait un principe moderne qui suppose encore un progrès comme référence, mais en permanence (quitte à revenir au point de départ comme on peut l'observer dans certaines entreprises). Le management finit par générer de la flexibilité pour elle-même pour être sûr de ne jamais s'enkyster dans de nouvelles traditions et surtout pour afficher l'entreprise comme cessible à tous moments. Tous les découpages en business units, tous les supposés cœurs de métiers et autres spécialisations peuvent être remis en cause à tout moment dès lors qu'il faut présenter une nouvelle façade pour les marchés financiers. Une année il faut tout externaliser, l'année suivante, il faut tout réinternaliser, pour revendre l'activité si

nécessaire sous une forme plus intégrée, ou encore délocaliser pour ensuite relocaliser, etc. La logique industrielle n'a plus rien à voir avec ces décisions qui relèvent comme on le dit souvent du meccano, en l'occurrence d'un meccano purement financier. Les équipes sur le terrain ne comprennent plus rien car tous les dix-huit mois, l'organigramme change, les justifications peuvent être contradictoires d'une fois sur l'autre, le seul critère reste la flexibilité, la capacité permanente d'adaptation. Paradoxalement, cela ne signifie rien de bon pour l'innovation. En premier lieu parce que tous les projets et les équipes projets vivent dans un climat d'incertitude permanente qui n'incite pas à la créativité (quand on a l'esprit occupé à anticiper la future réorganisation pour tenter de sauver sa peau ou celle de son projet). Les décideurs internes ou externes comme les acheteurs avec leurs sous traitants, font désormais figure de brutes incultes qui ne s'intéressent guère aux projets en question mais sont obsédés par leur mission et par leurs ratios. Mais dans le même temps, le souci de l'image vis-à-vis de l'actionnaire est devenue telle que les choix stratégiques se résument bien souvent à suivre ce qui se fait ailleurs, particulièrement dans le domaine des industries du numérique ( produits et services confondus). On assiste alors à des effets imitatifs quasi comiques lorsque toutes les entreprises se lancent dans les réseaux sociaux au même moment, quand bien même elles n'en ont ni la culture ni les compétences.

Il faut alors parler de **dépendance de sentier**, c'est-à-dire en fait d'un effet très négatif de la tradition que l'on veut pourtant combattre à tout prix. Plutôt que de valoriser des traditions propres et donc sa différence, on copiera sans vergogne les idées des concurrents, pour rassurer les marchés et leur garantir que l'on ne passe pas à côté de la « révolution du tactile » ou de tout autre innovation, sachant qu'avec le retard pris, la copie sera très pâle et le client préférera toujours l'original. Mais rappelons le, la cible du management est avant tout le marché financier et non les clients, les consommateurs et les utilisateurs. Ce cadre connu finit par s'imposer comme une évidence comme lorsque l'on mise tout sur la fibre optique en ridiculisant la boucle locale radio en 1998, qui donnera pourtant le Wimax par exemple. La puissance publique est soumise à cette même loi, car « les experts sont formels » et finissent par s'auto intoxiquer en poussant pour les mêmes recettes sans imaginer la valeur de la différence précisément. Pire, c'est aussi ce qu'on retrouvera dans les laboratoires académiques où les procédures d'évaluation n'ont pas pour habitude de valoriser la prise de risques, ramenant tout à la certitude de publication évaluées par les mêmes collègues. Ainsi, l'architecture Peer-to-peer a été quasiment ignorée dans les laboratoires d'informatique français avant 2000 au profit de l'architecture client-serveur bien connue.

## ***La vision à court terme***

La « **vision** » devrait sans doute être plus valorisée par le management, puisque le futur est son horizon et la tradition son ennemi. En réalité, il n'en est rien car le futur du management est un court terme trimestriel et rien d'autre. La vision est même inutile pour le management puisqu'elle supposerait des prises de risques, de paris alors que tout l'art de la survie en milieu financier repose sur la flexibilité et l'adaptabilité. Tout plan à trop long terme menace la réactivité aux cours et aux injonctions des marchés financiers. Dès lors, parler de l'avenir se résume à répéter le prêt-à-porter du discours managerial dont l'un des traits les plus fameux est ce que j'appelle la tyrannie du retard. J'avais déjà détecté ce syndrome qui rend toute vision impuissante en 1985 pour le plan « informatique pour tous » qui aboutissait à équiper toutes les classes primaires avec des TO7 puis des MO5 de Thomson au moment même où le Mac Intosh arrivait sur le marché. Sous prétexte de rattraper un retard, on faisait des choix techniques inconséquents et contre-productifs. Ce fut encore le cas pour la téléphonie mobile où l'on s'inquiétait fortement en 1996 du retard français dans ce domaine, alors que deux ans

plus tard les usages décollaient à grande vitesse. Il devient alors difficile de voir les qualités propres d'une industrie comme celle du logiciel, très innovante en France au début des années 80 et qu'on délaissera sans comprendre son importance clé dans cette économie de l'immatériel. Rattraper son retard en prenant d'autres pays ou secteurs comme référence aboutit à copier des recettes souvent inadaptées en oubliant ses propres talents qui seuls permettraient de faire la différence. Par ailleurs, il est parfois très utile de laisser les autres essayer les plâtres de technologies non matures. C'est le cas pour les pays africains qui accèdent désormais directement au mobile sans s'obliger à investir dans une technique de réseaux filaires qu'ils n'auraient jamais pu financer, et leur croissance sur ce plan atteint des records. Tout cela n'est qu'un symptôme d'une tendance générale à la copie des idées des autres, qui ne dit rien de bon pour l'innovation.

## ***Réputation et intelligence collective***

Toutes les dimensions précédentes, performance et business mais aussi tradition et vision, peuvent être considérées comme des classiques dans toute organisation. Pourtant, l'arrivée du Web 2.0 a rendu visibles deux autres dimensions souvent sous estimées précédemment, la réputation et l'intelligence collective, à des degrés divers entre les deux. Le Web 2.0 est marqué à la fois par la connexion permanente de tous avec tous sur des plates-formes de réseaux sociaux (mais pas uniquement) et par la diffusion des outils de production de contenus entre les mains de chaque internaute. L'expression mais aussi les contributions et la création sont rendus possibles par tous ces outils, qui offrent en même temps, et cela est essentiel, les moyens de suivre au jour le jour l'audience de chacune de leurs créations. Les entreprises avaient été déjà sensibles aux enjeux de réputation dès lors qu'elles avaient une marque qui focalisait l'attention de leurs clients mais aujourd'hui ce sont les projets ou une innovation ou encore des personnels comme individus qui gagnent une visibilité parfois complémentaire mais parfois concurrente. Dans le même temps, les clients, les futurs utilisateurs, les publics, interviennent à des titres divers dans les échanges d'information et ne peuvent plus être ignorés par les innovateurs. Eux-mêmes ne sont plus limités à des échanges formels et hiérarchiques mais leur créativité est stimulée par cette connexion permanente à des univers sociaux divers, à condition de pouvoir être organisée collectivement pour produire de l'intelligence et non seulement des ragots ou de la dispersion de l'attention.

## ***La réputation : l'innovation d'opinion***

Cependant, le web 2.0 apparaît lui aussi dans un contexte économique où ses potentiels créatifs pour l'innovation peuvent être annihilés. En effet, la réputation n'est pas seulement un effet des médias mais aussi un impératif de l'activité financière. Dès lors que la valorisation des firmes s'est déconnectée des performances raisonnables de toute économie industrielle (qui suppose des immobilisations de capitaux qui ralentissent leur circulation et donc leur rentabilité), l'information devient vitale pour juger rapidement la valeur potentielle d'un investissement. Les agences de notation à divers niveaux remplissent cette fonction et le monde financier vit comme économie d'opinion, ainsi que l'a bien démontré A. Orléan. Toutes les marges reposent sur des anticipations des comportements des autres participants aux marchés financiers et toute saillance peut être interprétée comme un signal donné aux actionnaires. C'est à cela que servent désormais une bonne partie des annonces d'innovation. Elles suscitent un intérêt, elles créent une image et une attente et peuvent faire varier les cours de l'action. Dès lors, leur intérêt intrinsèque pour des clients ou des utilisateurs réels devient moins important que le signal ainsi donné aux investisseurs que la firme possède telle ou telle



technologie, qu'elle attaque tel marché ou tel concurrent, etc. L'annonce suffit à générer le buzz et deviennent aussi importantes que les mises sur le marché des innovations en question. Pour décrire cela, j'ai forgé une nouvelle catégorie d'innovation qui n'est ni incrémentale ni de rupture mais purement d'opinion. Les innovations d'opinion seront sélectionnées en fonction de leur valeur communicationnelle à destination des investisseurs. Leur faisabilité réelle ou leur intérêt social sont de peu d'importance, car un sursaut du cours de l'action pendant un trimestre grâce à ce type d'innovation d'opinion constitue déjà un succès.

Comme on le voit, cette notoriété des innovations ne garantit en rien aux innovateurs que leur projet verra le jour. Au contraire, cela contraint les véritables porteurs d'idées nouvelles à user de tous les stratagèmes médiatiques pour mettre en valeur leur innovation du point de vue des effets qu'elle peut avoir sur les actionnaires. Leur capacité à faire passer le message dans certains shows, avec quelques démos bien conçues, devient un savoir-faire professionnel tout aussi recherché que leurs capacités techniques par exemple. Les nanotechnologies constituent un bon réservoir d'innovations d'opinion, de celles que l'on peut annoncer en fascinant les investisseurs, sans pour autant pouvoir garantir un quelconque résultat car les contraintes de méthodes de production peuvent devenir très complexes.

### ***L'intelligence collective concentrée en pôles***

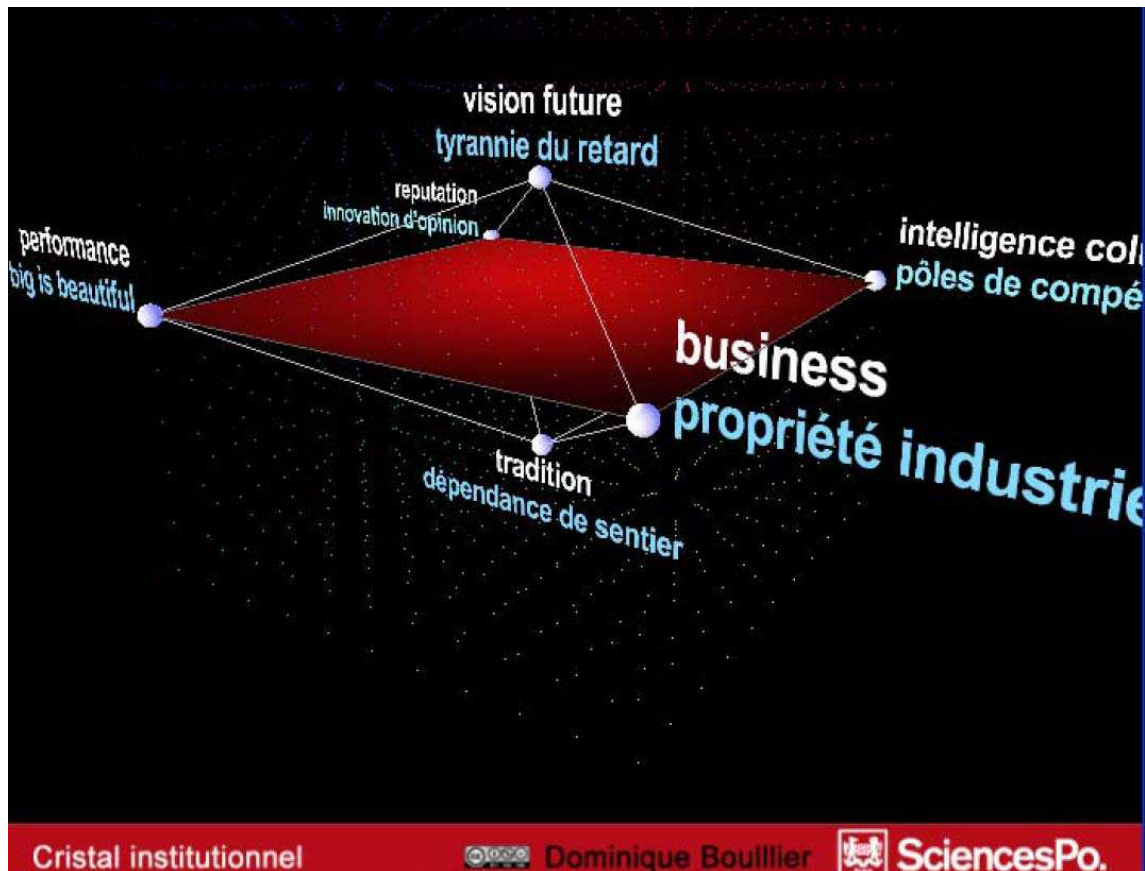
L'intelligence collective n'a jamais constitué une ressource pour le management malgré les appels à la transversalité et l'adoption constante de nouveaux organigrammes qui devraient servir à décroquer pour accélérer la fluidité et la flexibilité, ce qui n'est pas la même chose que l'intelligence collective. D'autant plus que se répand avec l'intelligence collective un climat de mutualisation quasi gratuite qui n'est pas du tout en phase avec la compétition féroce et le secret de la propriété industrielle. Qu'à cela ne tienne, l'Etat peut prendre le relais et contribuer à créer ce que les firmes sont incapables de produire spontanément, semble-t-il, à savoir une culture de milieu partagée qui favorise la créativité et donc l'innovation. Chose étonnante, les modèles adoptés alors sont très loin de refléter les comportements émergents des communautés en ligne mais reprennent plutôt, à travers les pôles de compétitivité, l'esprit du meccano des politiques issues de l'époque colbertiste. Le principe est ici de regrouper le maximum d'entreprises, car ici aussi « big is beautiful » et de labelliser par avance ( et non sur résultats) certains pôles mondiaux. L'esprit collectif est supposé naître de la bureaucratie mise en place immédiatement pour « animer » ces pôles, de l'attractivité exercée par la perspective de subventions et de l'obligation de présence pour ne pas risquer de perdre une forme de reconnaissance. Les effets d'aubaine sont désormais reconnus dans une bonne part des financements de la recherche qui transitent par ces pôles. Le poids des grands groupes a été aussi reconnu comme démesuré (car il faut avoir l'habitude et le temps de passer son temps dans des comités variés) mais des efforts sont faits pour tenter de corriger cette dérive. Les thèmes choisis sont très porteurs d'image, mais ne correspondent pas toujours à une chaîne de coopération existante ou même faisable. Un pôle « images et réseaux » en Bretagne alors qu'il n'existe quasiment aucun producteur de contenu image dans la région, cela ne choque pas lorsqu'on a une vision technique traditionnelle qui ignore le poids décisif de ces industries de contenu pour tirer les marchés et aussi les innovations de toutes sortes. Heureusement, Ubisoft, originaire de la région, vient de rejoindre ce pôle, tous les espoirs sont donc permis. Cependant, on se doute bien qu'une telle entreprise vraiment mondialisée, noue des partenariats innovants avec des entités (entreprises ou labo) à l'échelle du globe : le fait de partager le même statut « local » avec d'autres entreprises ne génère pas automatiquement des coopérations et encore moins des innovations. Tout cela ressemble furieusement à la politique de la ville décrite par J Donzelot, fondée sur une magistrature sociale ancrée dans le découpage et le label de territoires, au détriment d'une aide à des

collectifs réels, actifs, créatifs et porteurs de projets. Modèle républicain français par excellence qui n'a en réalité que peu à voir avec les districts italiens souvent pris comme modèles alors que leur enracinement dans le territoire provient d'une tradition de savoir-faire quasi familiaux extrêmement ancienne et rendue dynamique aujourd'hui par des coopérations et des intégrations dans des filières. L'esprit d'innovation des pôles de compétitivité ne peuvent pas s'inventer par une décision administrative, les vrais réseaux sont souvent ailleurs. Le bilan de ces pôles en termes d'innovation devrait être fait beaucoup plus rigoureusement pour vérifier qu'ils ont bien contribué à faire émerger des innovations qui ont survécu à tous les aléas de l'innovation. L'hypothèse que nous pouvons faire par observation des projets subventionnés et des activités proposées, c'est que les pôles servent avant tout à maintenir à niveau un ensemble d'entreprises, sur des projets peu innovants, avec des structures de coopération lourdes et peu réactives : mais tout cela évite un trop grand décrochage dans les domaines de ces pôles. Ce bilan ne serait pas un mauvais résultat, à condition d'admettre qu'il faudrait alors adopter un autre volet en faveur de l'innovation, radicalement différent dans ses visées et dans ses méthodes, nous y reviendrons. L'intelligence collective réduite à l'esprit des pôles permet de réduire les écarts de connaissance, elle n'a guère de chance de devenir créative.

### ***Des six recettes pour ne pas innover ou recettes pour innover***

Le bilan du management de l'innovation est donc assez sombre et on peut plutôt se réjouir que, malgré ces contraintes, certains entrepreneurs parviennent à maintenir leur indépendance et leur créativité. En résumé, ces six recettes pour ne pas innover sont les suivantes :

- Big is beautiful
- Propriété industrielle
- Dépendance de sentier
- Tyrannie du retard
- Innovation d'opinion
- Pôles de compétitivité



Pourtant, en prenant en compte toutes les dimensions évoquées, il est possible de faire autrement, et beaucoup le font déjà heureusement. Toute politique industrielle et de service qui viserait à soutenir l'innovation devrait alors prendre exemple sur ces pionniers, mais cela supposerait avant tout que cette politique soit clairement non financière, car c'est la racine du problème.

Reprenons ces dimensions de l'organisation et voyons comment il est possible de les traduire autrement, et surtout de les rééquilibrer, c'est-à-dire de les prendre toutes en compte, de façon à penser l'organisation comme institution. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, une véritable ambition institutionnelle est la seule qui puisse créer les conditions de félicité pour l'innovation.

### ***Performance par la vitesse***

La dimension de la performance reste vitale mais au lieu de la traduire en « big is beautiful » qui est un raisonnement financier, il faut la traduire en exigence de vitesse (non pas de court terme mais de réactivité, ce qui n'est pas la même chose). Ce qui veut dire agir sur le cycle de développement en admettant comme règle qu'une belle innovation qui reste dans les labos n'a aucun intérêt alors qu'une innovation imparfaite qui prend le risque du marché et de ses utilisateurs et qui se donnent les moyens de réviser très vite ses présupposés en fonction des retours a toutes les chances de survivre et de se coupler avec son public. Les projets de recherche coopératifs financés par les pôles ou même l'ANR sont trop longs et de ce fait, ils

arrivent sur le marché après la bataille. D'autant plus qu'on empêche les révisions de projet importantes en cours de route, alors que l'innovation doit être révisée pour survivre(Livet).

Il est possible d'injecter de la vitesse pour récupérer les idées et les valide, pour les mettre à l'épreuve (comme on le fait avec le prototypage rapide). L'organisation elle-même doit être adaptée à cet esprit de réactivité en injectant de la vitesse pour associer des partenaires hétérogènes dans un esprit de commando avec une dynamique créative interne forte mais aussi vitesse pour prendre des positions sur le marché en osant aller vite en couplage avec les clients finaux. Le mode de développement à ciel ouvert qu'on observe sur le web et dans le logiciel (Boullier, 2010) change totalement les modalités de prise en compte des utilisateurs par les innovateurs puisque ces publics sont dans la boucle très tôt. Ces méthodes ne sont certes pas réalisables de la même façon dans tous les secteurs mais l'inspiration doit être la même, sinon l'innovation devient gouverner par des modèles du plan, avec incapacité à réviser le plan en cours d'action selon les événements, et de ce fait incapacité à accepter l'échec pour mieux rebondir.

### ***Business grâce au code ouvert***

Prendre en compte le business, la dimension marchande d'une entreprise et de l'innovation est certes indispensable à condition de ne pas réduire tout espoir de business au dégageant de rente sur des brevets. L'économie du Web 2.0 repose au contraire sur la circulation et la qualité des services qui oblige à s'adapter finement au client au point de le mettre à contribution. L'ouverture du code a désormais montré que les industriels du logiciel pouvaient générer plus de revenus par cette méthode que par les enclosures sur du code propriétaire. Ainsi, IBM a totalement reconverti son mode de production entre 2000 et 2003. La majeure partie de ses résultats sont désormais obtenus par des applications en open source, bien sûr formatées et vendues dans un package de service client qui fait toute son expertise. Mais cela ne freine pas la créativité nécessaire à la production du code ni celle, d'un autre type, qui consiste à customiser une offre pour un client particulier. Cette répartition des sources de la valeur permet de démultiplier les ressources mobilisées au point de garantir une qualité nettement meilleure pour le logiciel Open Source. Prétendre capter une rente sur une innovation est une vue à court terme qui génère des revenus avant tout pour les juristes qui poursuivent les contrevenants aux règles de propriété industrielle. Alors que la valeur d'un code repose sur sa capacité à engendrer d'autres codes, qui vont lui permettre de proliférer et de modifier réellement son milieu. Pour retrouver cette forme de créativité perdue par le souci de la rente sur les brevets et sur des codes propriétaires, une solution de compromis a été trouvée par ces sociétés à base de code propriétaire : les API permettent de profiter des idées innombrables d'adaptation fournies par le public et les autres sociétés. Mieux encore, les SDK (Software Development Kit) vendus par ces mêmes sociétés vont plus loin dans la mobilisations des contributions, qui sont la source principale d'innovation et de créativité, que l'on détourne ici pour en faire des auxiliaires de la rente de Apple par exemple ( qui perçoit des revenus sur les SDK vendus et sur chaque application vendue, tout en gardant le contrôle de celles qu'il juge acceptables). Le code propriétaire ne génère intrinsèquement pas de revenus, il empêche les autres concurrents de bénéficier du travail fourni par la société. Mais les sociétés de logiciel libre, comme celle, sud africaine, qui soutient la distribution Ubuntu, payent leurs ingénieurs pour ce développement une fois puis mettent le code à disposition sans refaire payer le même travail pour chaque utilisateur. Ce principe devrait être la règle pour tous les travaux académiques si l'on veut que des réseaux d'échange se mettent en place et fassent proliférer les initiatives. Les financements publics de l'innovation, par l'Etat ou les collectivités territoriales, devrait supposer un code ouvert comme condition sine qua non. La réappropriation privative de la rente à partir d'un développement payé par l'état constitue en

fait un détournement de bien public, pourrait-on dire, ou abus de bien social, en termes plus corrects, qui de plus va freiner la diffusion de la connaissance entre les acteurs qui ont pourtant contribué à la produire ! Tout cela au bout du compte constitue une politique antibusiness, anticoncurrence, et maintient des revenus de rentes issus d'un autre régime.

### ***La tradition des métiers***

La tradition est une autre dimension cible préférée des managers alors que l'innovation repose de façon vitale sur de vraies cultures métiers par exemple. La formation des ingénieurs notamment devrait leur permettre de récupérer une connaissance historique des innovations, des réussites et des échecs, non pas sous formes de success stories qui font rêver mais de leçons de choses, où l'on se réapproprie l'histoire d'une filière, d'un secteur, d'un métier avec toutes ses hésitations et sa richesse. Dans chaque secteur industriel, il faudrait études historiques détaillées portant sur les conditions de succès et d'échec des grandes innovations ou des grands ratés ( mais aussi des plus petits aussi) qui devraient pouvoir être explorés dans des bases de données. Les travaux de sociologie des innovations, à la suite de Callon et de Latour (Akrich, Callon, Latour) ont adopté un modèle de l'acteur-réseau qui évite tout jugement a priori sur les perdants qui devaient perdre et les gagnants qui avaient tout pour réussir. Chaque maillon, chaque médiation compte et peut faire basculer une innovation vers le succès ou vers l'échec.

Les métiers ont une histoire, ont des savoirs faire qu'il ne faut pas oublier. Les débuts du web ont été marqués par exemple par l'oubli complet des règles fixées par des siècles de savoir-faire des typographes pour le plus grand malheur de la lisibilité sur le web. Même les designers actuels qui ont rectifié les plus grosses erreurs dans ce domaine ne sont plus formés à la typographie qui est certes un art appliqué mais aussi une science appliquée avec une connaissance intime et accumulée des meilleures solutions dans chaque domaine d'activité du lecteur. L'industrie des télécommunications a tenté de convertir une masse énorme d'ingénieurs, souvent très bons, en vendeurs voire en créatifs. Or, il est faux de dire que tout le monde peut et doit devenir vendeur ou devenir créatif ou qu'un spécialiste de marketing peut faire les spécifications techniques à la place des ingénieurs. Il ne s'agit pas ici d'un plaidoyer pour rester dans les mêmes rails et pour une division du travail traditionnelle mais seulement d'insister sur le rôle spécifique de chaque métier, sur la valeur de ses références tacites qui ne peuvent pas subir du re engineering permanent. La culture historique de l'innovation, celle des métiers et celle des organisations n'est pas un savoir mort, il est celui qui permet de comprendre d'où chacun vient, pour y retrouver des racines qui peuvent alimenter la créativité.

### ***La vision grâce à la créativité***

Et la créativité constitue la meilleure traduction de l'impératif de vision déjà évoquée. La vision ne peut plus se trouver uniquement dans la tête d'un gourou comme tendent encore à le faire croire des agences de conseil en management stratégique quasi sadique dans leur dévalorisation des savoirs des entreprises (qui payent pour cela). La créativité peut se construire collectivement même si elle doit être habitée, incorporée et portée par quelqu'un, qui met en œuvre une forme de leadership charismatique. L'essentiel, contre la tyrannie du retard, consiste à s'obliger à sortir des rails et de toute dépendance de sentier et à abandonner les idées reçues sous l'influence des autres, ce somnambulisme, comme disait Tarde, où l'on agit malgré nous. Or, des méthodes existent et des spécialistes savent les mettre en œuvre, non pas pour jouer le rôle des « créatifs » de service, mais pour diverger d'abord, en s'autorisant à imaginer radicalement autrement et sans auto censure, puis pour converger de façon à prendre

en compte les contraintes et à traduire les idées en projets réalisables. Les processus d'innovation devraient s'assurer que de véritables phases de créativité méthodiques soient mises en œuvre, souvent même avant le financement des projets pressentis, de façon à leur permettre de se réinterpréter, de se réinventer.

### ***De la réputation à la conversation utilisateurs***

La dimension de la réputation a été profondément transformée par le web 2.0. La question clé d'une politique industrielle innovante n'est plus de savoir si l'image de l'entreprise pourrait affecter les investisseurs, ce que fait la plupart du temps le suivi de l'e-reputation. Elle devient désormais celle du couplage avec son public/consommateurs/ utilisateurs à travers l'animation et le suivi des communautés. Les retours SAV étaient pendant toute une époque la seule source d'information en provenance de ces utilisateurs. Puis les tests ergonomiques et marketing ont incorporés ces retours utilisateurs dans la boucle de conception, soit au tout début, soit à la fin. Mais désormais, avec les méthodes de développement de services en ligne (et le processus n'est pas toujours aisément transposable à des biens tangibles), les utilisateurs sont dans la boucle en permanence et contribuent parfois même jusqu'au développement d'applications (Boullier, 2010). Même une fois lancés, le produit ou le service peuvent générer des contributions utilisateurs, sous formes d'avis, de commentaires ou de suggestions. Si l'entreprise et les innovateurs sont capables d'éviter le piège de la mode du community management comme outil de buzz uniquement, ils peuvent récupérer là des informations importantes, des idées prometteuses et surtout mieux s'associer à un milieu actif. La conversation devient un ressort de la créativité en même temps qu'elle alimente un attachement à la marque ou à un projet qui peut produire des effets commerciaux non négligeables, à condition de ne pas les rechercher comme retours immédiats.

### ***Une intelligence coopérative grâce à un milieu coopératif***

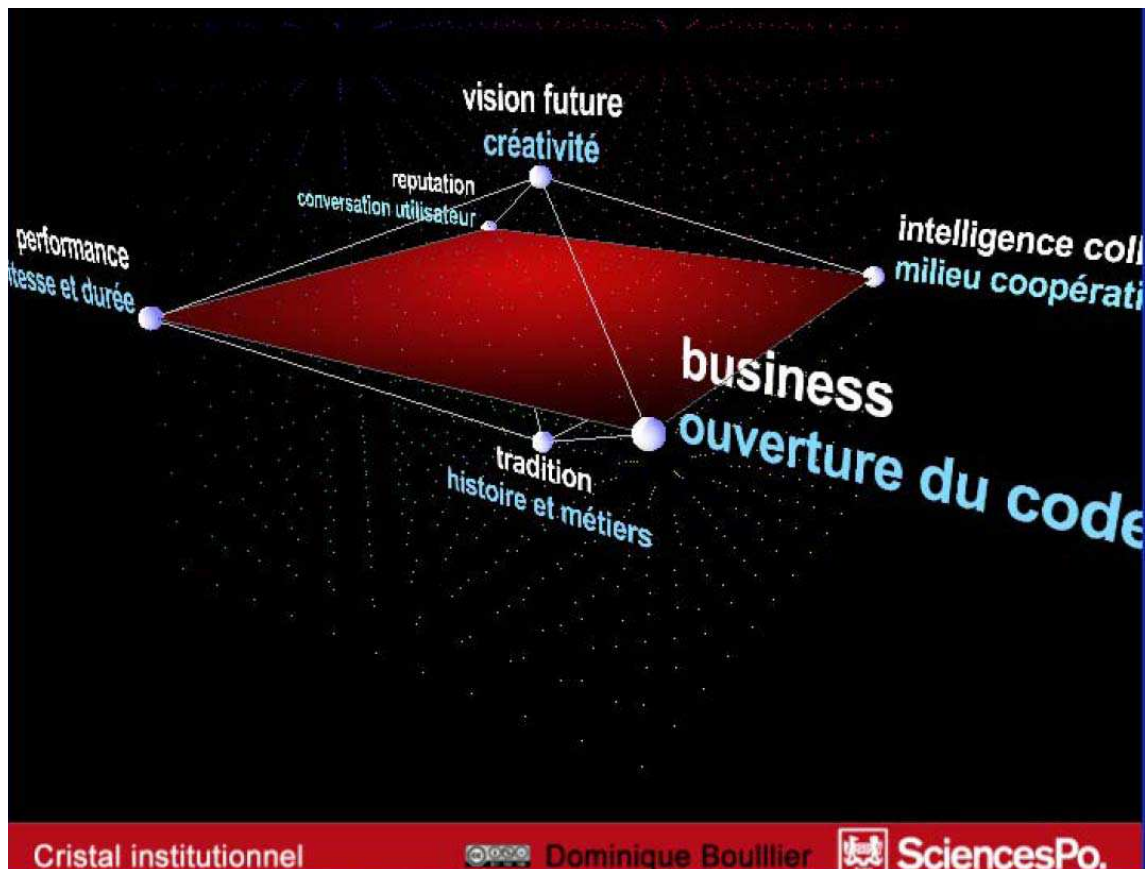
De ce fait, la gestion de la réputation comme conversation au sein d'un milieu se rapproche alors étroitement de la dimension coopérative qui peut être donnée à l'intelligence collective. Loin de reposer sur l'esprit de guichet central que finissent par avoir les pôles de compétitivité, ni de se contenter des discours sur les agrégats divers ou sur les réseaux, l'intelligence collective s'entend alors comme un milieu au sens écologique du terme. C'est-à-dire qu'il faut créer les conditions de l'épanouissement de ce milieu en créant un climat (Sloterdijk) qui va permettre aux innovateurs d'émerger. On ne sort plus ces innovateurs du monde pour les mettre dans un milieu à part, protégé et autoréférentiel mais on les place dans le monde en les rendant poreux à ce monde et en les équipant de tous les dispositifs techniques, sociaux et cognitifs pour être influencés en permanence par ce milieu. Cela revient à fournir les nutriments de base en visant ensuite à une dynamique collective de coopération entre tous niveaux. Certaines SPL ou mêmes des pôles de compétitivité tentent de recréer cet état d'esprit. Mais l'état d'esprit du management n'est pas la meilleure méthode pour générer cette effervescence issue de croisements et d'influences diverses. Au contraire de tout esprit de spécialisation par exemple, c'est la diversité du milieu qui devient une qualité-clé: sans artistes, sans politique, sans traditions, sans qualité de vie, sans formation, sans population ordinaire, sans connexions, sans rencontres au hasard (serendipity), pas d'innovation. Et chacune de ces dimensions requiert des mesures spécifiques et toujours adaptées à un environnement local, qu'on ne peut jamais dupliquer. Ce ne sont pas seulement les chercheurs et les entreprises ou les académiques qui sont considérés ici mais un ensemble qui prend en compte tous les acteurs d'un territoire. Des procédures comme les cantines et les

bars camps sont des outils pour l'ouverture et la connexion. C'est donc un type d'intelligence collective non programmée mais issue de la rencontre. N'oublions cependant pas que pour que la diversité s'exprime, il faut encore que chacun ait le loisir de développer ses compétences en propre, sinon les influences réciproques génèrent une bouillie de bonnes intentions qui n'ont aucune chance de devenir opérationnelles.

### **Six « recettes » pour innover**

Voici donc résumées, en miroir par rapport à notre première partie, les 6 conditions pour innover :

- Vitesse
- Code ouvert
- Culture métiers
- Créativité
- Conversation utilisateurs
- Milieu coopératif



Le contraste avec les principes mis en œuvre par le management sous influence financière est saisissant. Les exigences que sont nos 6 dimensions restent les mêmes, mais les modes de mise en œuvre sont très différents et reflètent entièrement des choix politiques, non pas au sens partisan, mais au sens de visées différentes du bien commun. Les politiques publiques devraient au moins être capables de lancer ces débats. Les initiatives locales que nous avons mentionnées sont nombreuses pour favoriser les conditions de l'innovation que nous avons

relevées mais on ne peut pas dire qu'elles fassent l'objet d'une prise en compte sérieuse par les politiques publiques, de l'Etat central ou des collectivités territoriales, qui sur ce plan subissent tous la même influence manageriale.

### **Conclusion : apprendre de ses erreurs**

Cependant, le terme de recettes que nous avons employé par provocation pourrait être trompeur. Il reste lui-même quelque peu marqué par ce modèle moderne réécrit par le management. Car il n'est de politique d'innovation qui puisse garantir le succès. La prise de risque reste la condition et la conséquence doit en être l'acceptation de l'échec, ce que Google répète à ses chercheurs : « il n'y a pas de mal à échouer si on apprend de ses erreurs ». Sans doute que l'une des clés de la formation à l'esprit d'innovation serait dans ce principe, qui résumerait la différence entre les cultures d'entreprise et d'innovation, pour éviter de chercher à cacher les échecs sous le tapis, de se gargariser de succès qui sont de simples mises à niveau, ou de punir celui qui a pris des risques (*Vae victis*). Si chacun des projets, des méthodes d'évaluation et de soutien de ces projets, des dispositifs d'encouragement à l'innovation et des politiques publiques étaient évalué selon ce critère, sans doute seraient ils conçu de façon différente.

### **Références**

- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B., 2006, Sociologie de la traduction. Textes fondateurs., Paris, Presses des Mines de Paris.
- BECK, Ulrich.- La société du risque, Paris : Aubier, 2001, (1ere édition, 1988)
- BOLTANSKI , Luc et Eve CHIAPELLO.- Le nouvel esprit du capitalisme, Paris/ Gallimard (NRF), 1999.
- Boltanski, L. et Thévenot L., De la justification. Les économies de la grandeur, Gallimard (NRF), Paris, 1991, 485 p.
- BOULLIER, Dominique.- « Au-delà des territoires numériques en dix thèses », in F. ROWE (ed.), Sociétés de la connaissance et prospective - Hommes, organisations et territoires, Nantes, Université de Nantes et Conseil Général, 2009.
- Boullier, Dominique.- « Le client du poste téléphonique : archéologie des êtres intermédiaires », in Débordements. Mélanges pour Michel Callon, Presses de l'Ecole des Mines, 2010, pp.41-61
- BOULLIER, Dominique.- « Les industries de l'attention : fidélisation, alerte ou immersion », Réseaux, n°154, 2009, pp. 231-246.
- BOULLIER, Dominique.- « Quelle politique territoriale pour l'innovation à l'époque du Web 2.0 ? », ICT and Society Occasional Papers, n°6, nov 2007, ISMB Instituto Superiore Mario Boella, Politecnico, Torino. [http://www.ismb.it/uploads/6/1562\\_O.P.6.pdf](http://www.ismb.it/uploads/6/1562_O.P.6.pdf)
- BOULLIER, Dominique.-« Capitalisme financier, innovation d'opinion et conventions socio-cognitives », Quaderni, n°60, p25-34, printemps 2006.
- DONZELOT, Jacques, Faire société. La politique de la ville aux Etats-Unis et en France, Paris : Le Seuil, 2003.
- LESSIG Lawrence.- Code and other laws in cyberspace, Basic Books, 1999.
- MIDLER, Christophe.- L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise, Paris : Interéditons, 1993.
- Orléan, A. (1999), Le pouvoir de la finance, Paris, Ed. Odile Jacob.



Rebiscoul, Antoine.- “La réaction des entreprises à la financiarisation: le jeu de dupes autour des actifs immatériels », Séminaire international « Performance globale, intangibles et construction de la compétence », Compiègne, Janvier 2006.

Schumacher, E. F.; Small Is Beautiful: Economics As If People Mattered : 25 Years Later...With Commentaries (1999). Hartley & Marks Publishers

SLOTERDIJK, Sphères III Ecumes, Maren sell éditeur, Pauvert, Paris : 2005

WALZER, Michael.- Sphères de justice. Une défense du pluralisme et de l'égalité, Paris : Le Seuil, 1997 (1ere édition : 1983)