

FAIRE ECHOUER L'INNOVATION

Résumé :

Bien que les discours ambiants valorisent l'innovation, la réalité montre qu'elle perturbe l'organisation (Alter, 2000). Parce que l'innovation peut gêner l'organisation, certains s'évertuent à la faire échouer et font passer l'innovateur pour déviant (Becker, 2020). Notre observation participative a mis en lumière 12 éléments propices à faire échouer l'innovation et qui visent l'innovateur, le temps et les moyens qu'il consacre à l'innovation.

En étudiant l'impact de ces éléments sur les constituants de l'innovation (innovateur, temps, moyens) ou sur les effets des actions d'opposition à l'innovation (dénigrer, ralentir, distraire), nous remarquons que la cible principale des opposants à l'innovation est l'innovateur lui-même et que leur mode d'action préféré est le ralentissement.

Nous pouvons alors *in fine* nous demander si le discours ambiant favorisant l'innovation n'est pas constitutif d'une hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2002), subterfuge trouvé par des organisations dans lesquelles règne la société de cour (Elias, 1985).

Mots-clés : Innovation ; échec ; hypocrisie organisationnelle ; société de cour ; déviance.

FAILING INNOVATION

Abstract :

Although the prevailing discourse values innovation, the reality is that it disrupts the organization (Alter, 2000). Because innovation can hinder the organization, some strive to make it fail and make the innovator look deviant (Becker, 2020). Our participatory observation highlighted 12 elements that are conducive to the failure of innovation and target the innovator, the time and the means he or she devotes to innovation.

By studying the impact of these elements on the constituents of innovation (innovator, time, means) or on the effects of actions of opposition to innovation (denigrating, slowing down, distracting), we notice that the main target of opponents of innovation is the innovator himself and that their preferred mode of action is slowing down.

Ultimately, we can then ask ourselves whether the prevailing discourse favouring innovation is not constitutive of organizational hypocrisy (Brunsson, 2002), a subterfuge found by organizations in which court society reigns (Elias, 1985).

Keywords : Innovation; failure; organizational hypocrisy; court society; deviance.

FAIRE ECHOUER L'INNOVATION

L'innovation, un défi relevé par des déviants

Innover peut conduire à s'opposer aux règles de fonctionnement de l'organisation qui sont soit être explicites, tel un règlement, soit implicites telles les conventions (Gomez, 1994). En effet, par le regard inattendu, ou du moins non sollicité porté sur le fonctionnement de l'organisation, l'innovation la questionne dans son organisation même : *Organiser consiste, de manière synthétique, à réduire l'incertitude. Innover signifie exactement le contraire : tirer parti des incertitudes pour élaborer des produits, des projets nouveaux qui ne sont pas pensés par l'organisation.* (Alter, 2000, p 369). Les dirigeants peuvent alors percevoir l'innovation comme un questionnement de leur pouvoir car, estimant avoir agi au mieux pour l'organisation, ils se voient défier par un ou plusieurs salariés qui leur proposent des améliorations.

Pourtant, l'innovateur ne remet pas en cause la légitimité de la direction, puisqu'il ne la défie par sur le terrain des grandeurs d'établissement, mais sur celui des grandeurs naturelles (Pascal, 2009). Confondre ces deux grandeurs revient à adopter une posture de défense, ou de contre-attaque, s'estimant personnellement mis en cause.

Plusieurs raisons expliquent la rigidification de l'organisation. La première est que la rationalité de l'innovation n'est pas celle de l'organisation : *l'innovation n'a ainsi rien d'une action rationnelle, économiquement fondée et pacifique, elle correspond au contraire à une trajectoire brisée, mouvementée, dans laquelle se rencontrent intérêt, croyance et comportement passionnel.* (Alter, 2000, p 9). En outre, l'organisation a besoin de stabilité, et adopter une innovation nécessitera une réorganisation de l'organisation : *les innovateurs se trouvent ainsi en conflit avec l'ordre, les lois ou les normes, même s'ils partagent au plus haut point les buts fixés par leur société, leur milieu professionnel ou leur organisation.* (Alter, 2000, p 33).

Ce conflit est pourtant vécu par les innovateurs comme une saine émulation : ils sont des catalyseurs de la réflexion, parfois aux limites de l'organisation. Cependant, l'organisation voit l'innovation différemment, *l'analyse de la trajectoire d'une innovation est en fait celle de la rencontre entre la déviance et les règles établies.* (Alter, 2000, p 89), et les innovateurs comme des déviants : *les opérateurs qui développent l'innovation sont déviants. Ils transgressent les normes et règles en vigueur à un moment donné.* (Alter, 2000, p 111). La déviance est le défaut d'obéissance aux normes du groupe (Becker, 2020, p 31), même si elle est relative car liée à des normes et que *le caractère déviant ou non d'un acte dépend donc de la manière dont les autres réagissent* (Becker, 2020, p 35). Notre étude portant sur les différentes façons de faire échouer l'innovation, discréditer l'innovateur en le qualifiant de déviant est un bon préalable à cette manœuvre d'échec.

Une observation participative

Nos fonctions professionnelles nous ont permis d'observer pendant 7 ans le développement de l'innovation dans un service de forensique (science qui a pour objet d'étude la trace), le mode d'action des innovateurs ainsi que leurs difficultés à promouvoir leurs inventions sachant que l'innovation n'est pas leur mission principale. Notre observation participative a comporté plusieurs temps : la compréhension de leurs travaux, l'identification

des gains envisageables, l'accompagnement des innovateurs qui s'est concrétisé par une recherche commune du meilleur environnement administratif, juridique et financier, une présence régulière à la commission chargée de statuer sur la valorisation des innovations (cette commission minimise le risque de NIH car elle se prononçait sur toutes les innovations de l'organisation) et l'assistance à des discussions réunissant l'innovateur, des industriels et des juristes, afin de trouver des pistes communes de développement de l'innovation. Cette posture n'est pas exempte de biais, mais permet de mieux comprendre leur façon de travailler, leurs attentes et le processus d'auto-ségrégation (Becker, 2020) qu'ils construisent.

Au terme de ce délai et au vu des nombreuses difficultés rencontrées par les innovateurs, nous avons choisi d'étudier les façons dont une organisation pouvait faire échec à l'innovation, en faisant notamment passer l'innovateur pour déviant.

Chroniques de morts annoncées

De toutes les innovations observées, cinq ont été retenues : trois produits, un service et une formation. Elles seront désignées par un numéro d'ordre compris entre 1 et 5, chaque élément s'opposant à l'innovation et observé pendant l'accompagnement étant répertorié par le numéro d'ordre de l'innovation, puis celui de son apparition dans notre exposé : l'argument (x.y) fera référence au y^o argument avancé dans le cas x.

L'innovation n° 1 a fait l'objet d'un brevet déposé au nom de l'organisation. N'ayant pas été valorisée pendant des années, l'innovateur a identifié un industriel intéressé par sa valorisation, bien qu'il lui avait été signifié que ce n'était pas sa mission. L'industriel a proposé un plan détaillé de valorisation au négociateur désigné, mais il a constaté que ce dernier ne comprenait pas ce dont il s'agissait (1.1) et n'avait pas l'autorité pour décider (1.2). Dans l'organisation, l'innovateur était critiqué (1.3) pour son implication dans la valorisation et avait le sentiment de ne pas être reconnu à sa juste valeur (1.4). L'incompréhension des enjeux de l'innovation par ceux qui sont chargés de s'en occuper constitue ainsi une cause possible d'échec.

L'innovation n° 2, brevetée, a fait l'objet d'un très grand enthousiasme lorsqu'une étude prospective de rentabilité économique a fait espérer des revenus financiers estimés à plusieurs millions d'euros. Cependant, sa complexité technique et administrative ainsi que la réticence de l'organisation à s'investir pendant plusieurs années aux côtés des innovateurs, ont justifié le désintérêt. La complexité de l'innovation s'avère aussi un prétexte pour l'abandonner (2.1).

L'innovation n° 3 a vu se cristalliser autour d'elle un grand nombre d'oppositions dont les arguments tenaient à une rationalité différente de celle des innovateurs (3.1). Alors que la direction générale avait ordonné une expérimentation opérationnelle après le succès de tests initiaux, ces consignes n'ont pas été suivies d'effet en se fondant sur des arguments fallacieux. En outre, une étude relative à l'état de la concurrence potentielle a été confiée à des personnes ignorant le sujet, ce qui a été manifeste à la lecture de leur rapport (3.2). Enfin, après avoir refusé d'élargir l'expérimentation comme cela avait été ordonné (3.3), un test d'utilisation ne respectant pas les préconisations des innovateurs a été mené (3.4) rendant les utilisateurs peu satisfaits. Cette succession de manœuvres d'obstruction a mené au retrait de l'innovation. Une opposition de principe peut aussi mener à l'échec de l'innovation.

L'innovation n° 4 a été co-construite avec une start-up : la fourniture de données réelles, permettait d'entraîner et tester un algorithme d'intelligence artificielle, cœur du

logiciel développé. L'obligation faite de tester un autre système à base d'IA, sans intérêt technique d'après les testeurs, au motif qu'il ne fallait pas fausser la concurrence a initié des manœuvres d'obstruction principalement administratives qui ont ralenti le développement du projet (4.1). La même équipe devant mener les deux missions, le développement de l'innovation utile a été retardé. La multiplication des obstacles dans un domaine peu maîtrisé par les innovateurs (l'administratif), est aussi un bon moyen de faire échouer l'innovation.

Enfin, l'innovation n°5 consistait en une formation originale et constituait une première mondiale. Alors qu'elle était prête à être lancée, sa suspension a été ordonnée sans fournir d'explications. Une rapide investigation a montré que ce projet et son réalisateur faisaient l'objet de dénigrement, d'autant plus efficaces qu'ils provenaient de personnes affectées à la direction générale (5.1). Ce cas illustre que, pour aboutir, une innovation doit être aimée par son sponsor et ne pas faire l'objet d'ajustements politiques (5.2), comme ce fut le cas pour le métro Aramis (Latour, 1992).

Ces différents exemples nous montrent cinq manières de faire échouer l'innovation : l'incompréhension des enjeux (cas n° 1), la surévaluation de sa complexité (cas n° 2), l'opposition de principe (cas n° 3), la multiplication des obstacles entraînant la dispersion des moyens (cas n° 4), le retrait du sponsor (cas n° 5), qui font appel à 12 arguments.

L'innovation, entre hypocrisie organisationnelle et société de cour

Ces douze arguments sont : l'incompétence des personnes chargées de la valoriser (1.1), ne pas prendre de décision (1.2), critiquer l'innovateur (1.3), ne pas témoigner de reconnaissance à l'innovateur (1.4), invoquer la trop grande complexité (2.1), utiliser des arguments fallacieux (3.1), solliciter l'avis de personnes incompetentes (3.2), ne pas exécuter les consignes reçues (3.3), mener des tests incohérents (3.4), accumuler les obstacles (4.1), critiquer l'innovateur (5.1), le retrait subit du sponsor (5.2).

Les arguments (1.1), (2.1) et (3.2) se ressemblent seront évoqués sous la dénomination faire intervenir des personnes incompetentes ; (1.3) et (5.1) seront évoqués sous le vocable dénigrer l'innovateur. Des 12 arguments initiaux, nous obtenons *in fine* 9 facteurs d'échec que nous étudierons de deux manières. La première est de prendre en compte leurs effets sur les trois ingrédients nécessaires au développement d'une innovation : l'innovateur, le temps qu'il consacre à l'innovation, les moyens mis à sa disposition pour la faire avancer.

(1) *faire intervenir des incompetents* a des effets sur l'innovateur qui doit renouer le contact avec les partenaires échaudés et leur prouver que l'innovation vaut la peine de s'y investir, et donc sur le temps dont il dispose pour faire avancer son innovation.

(2) *ne pas prendre de décision* a des répercussions sur le temps dont l'innovateur dispose car cela repousse le moment auquel l'innovation pourra être adoptée.

(3) *critiquer l'innovateur* peut le démotiver et le faire abandonner ses travaux, le facteur (4) *manquer de reconnaissance à l'innovateur* ayant les mêmes effets.

(5) *utiliser des arguments fallacieux* a des conséquences sur le temps de l'innovateur car il lui faut convaincre les décideurs que les arguments sont fallacieux pour qu'ils changent d'avis, ainsi que sur les moyens dont il peut disposer : quel décideur fournira des moyens à un innovateur s'il est persuadé que l'innovation est inutile ?

(6) *ne pas exécuter les consignes reçues* a des effets sur l'innovateur qui s'estime subitement abandonné, sur son temps disponible car il lui faut de nouveau convaincre du bien-fondé de son innovation, sur ses moyens car cet irrespect des consignes peut le priver de ceux nécessaires au développement de l'innovation.

(7) *mener des tests incohérents* peut avoir les mêmes impacts que le facteur précédent. Il impose aussi à l'innovateur de définir la doctrine d'utilisation de son innovation, ce qui n'est pas toujours de son ressort et peut l'amener à se sentir obligé de définir lui-même les éléments constitutifs d'une nouvelle capacité que les armées regroupent sous l'acronyme DORESE : doctrine, organisation, ressources humaines, équipements, soutien, entraînement.

(8) *accumuler les obstacles* est de nature à faire perdre du temps à l'innovateur et à le priver des moyens voulus au moment où ils étaient nécessaires.

(9) *le retrait du sponsor* a des conséquences sur l'innovateur qui ne connaît pas les raisons de ce retrait et peut le vivre comme une trahison ou une attaque personnelle, d'autant plus insidieuse que personne n'est en mesure de lui expliquer les raisons de ce retrait.

Tableau 1 : Impact sur les constituants de l'innovation des éléments destinés à la faire échouer. Source : Auteur.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Innovateur	x		x	x		x	x	x	x
Temps	x	x			x	x	x	x	
Moyens					x	x	x	x	

Ce tableau nous montre que les manœuvres d'échec de l'innovation visent en priorité l'innovateur (d'où l'intérêt à le présenter comme déviant), puis le temps dont il dispose, et enfin les moyens mis à sa disposition.

Il est aussi possible de classer les facteurs ayant pour but de faire échouer l'innovation en fonction de l'effet recherché. Ce dernier peut être de dénigrer l'innovation ou l'innovateur, de ralentir son rythme de développement, ou encore de distraire les protagonistes de la discussion relative à l'innovation pour les faire se focaliser sur des éléments d'environnement. Leur classement s'effectue alors de la manière suivante :

(1) *faire intervenir des incompetents* et (2) *ne pas prendre de décision* ralentissent le rythme de développement de l'innovation car l'innovateur doit renouer le contact avec des personnes échaudées.

(3) *critiquer l'innovateur* et (4) *manquer de reconnaissance à l'innovateur* reviennent à le dénigrer ainsi qu'à ralentir les travaux qu'il mène s'il cède au découragement.

(5) *utiliser des arguments fallacieux* va à la fois ralentir le rythme de développement de l'innovation mais aussi distraire les protagonistes du sujet principal, l'innovation, pour les faire se concentrer sur d'autres.

(6) *ne pas exécuter les consignes reçues* ralentira le rythme de développement et pourra également dénigrer l'innovateur, accusé de ne pas avoir bien compris ce qui avait été demandé par le sommet hiérarchique.

(7) *mener des tests incohérents* revient à ralentir le rythme de développement puisqu'il faudra en effectuer de nouveaux, et à dénigrer l'innovateur du fait des résultats peu probants obtenus.

(8) *accumuler les obstacles* est de nature à ralentir le rythme de développement de l'innovation.

(9) *le retrait du sponsor* revient à dénigrer l'innovateur car beaucoup penseront que si le sponsor s'est retiré, c'est parce que l'innovateur le menait sur un terrain dangereux, et distrait de l'innovation les protagonistes qui s'y intéressaient, en leur suggérant qu'elle n'en vaut pas la peine puisque le sponsor s'en est retiré.

Tableau 2 : Objectifs des action d'opposition à l'innovation. Source : Auteur.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Dénigrer			x	x		x	x		x
Ralentir	x	x	x	x	x	x	x	x	
Distraire					x				x

Ce tableau montre que l'effort principal des opposants à l'innovation porte sur le ralentissement de son rythme de développement. C'est logique car les protagonistes de l'innovation peuvent ainsi se lasser. Ce ralentissement est d'autant plus efficace que la numérisation et l'introduction de l'IA raccourcissent la durée de vie de nombre d'innovations et, dans une société de l'immédiat, la perte de temps peut être rédhibitoire. Il apparaît également que le dénigrement de l'innovateur est plus recherché que la distraction des parties prenantes, car l'innovateur est plus accessible que ces dernières.

Conclusion

Notre étude de cas a mis en exergue 12 arguments utilisés pour faire échouer l'innovation. Leur confrontation à leur cible (innovateur, temps, moyen) et à l'effet recherché (dénigrer, ralentir, distraire) fournit à l'innovateur des connaissances utiles pour anticiper les types d'obstacles qu'il devra surmonter afin que son innovation aboutisse. La principale limite de notre étude est qu'elle n'a été conduite en n'observant qu'une seule organisation du secteur public. Cependant, les discussions avec des membres d'autres organisations mettent en exergue que l'obstruction visant à faire perdre du temps à l'innovateur, avec des prétextes apparemment fondés (prudence, etc.) confirme nos résultats.

Cette brève étude de cas nous permet d'ouvrir la discussion à deux sujets en lien avec l'innovation, mais relatifs aux organisations. Le développement de ces manœuvres d'échec de l'innovation n'est-il pas tout d'abord le signe que, dans certaines organisations, les structures dédiées à l'innovation sont une hypocrisie organisationnelle ? Ne seraient tolérées que des innovations n'ayant qu'un faible impact sur les structures de l'organisation.

Le second part du constat que beaucoup de personnes agissent de manière à faire échouer les innovations tout en les encourageant verbalement. Nous posons comme hypothèse que ce travail est mené afin de décourager les innovations ayant un trop fort impact sur la façon dont l'entité est organisée. Dans la mesure où une société de cour est incompatible avec l'innovation, puisque seul le prince est autorisé à la faire évoluer, nous pouvons alors nous demander si l'absence d'innovation dans une organisation n'est pas un symptôme de son fonctionnement selon un modèle curial.

Références

- Alter, N., (2000). *L'innovation ordinaire*. PUF.
- Antons, D., & Piller, F. T. (2015). Opening the black box of “not invented here”: Attitudes, decision biases, and behavioral consequences. *Academy of Management perspectives*, 29(2), 193-217.
- Becker, H., (2020). *Outsiders*. Métailié.
- Brunsson, N., (2002). *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*, Copenhagen Business School Press.
- Elias, N. (1985). *La société de cour*. Flammarion.
- Elias, N., (2015). *Mozart, sociologie d'un génie*. Métailié
- Garud, R, Gehman, J, et Kumaraswamy, A. (2011). Complexity arrangements for sustained innovation : Lessons from 3M Corporation. *Organization Studies*, 2011, vol. 32, no 6, p. 737-767.
- Gomez, P-Y. (1994), *Qualité et Théorie des conventions*. Economica.
- Latour, B., (1992). *Aramis ou l'amour des techniques*. La découverte.
- Le Masson, P. Weil, B. (2010). La conception innovante comme mode d'extension et de régénération de la conception réglée : les expériences oubliées aux origines des bureaux d'étude. *Entreprises et Histoire*, 2010, 58, p 51 – 73.
- Pascal, B., (2009). *Trois discours sur la condition des grands*. Mille et une nuits.
- Von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concept, *Management Science*, 1986, 32, 7, 791 – 805.
- Von Hippel, E. Thomke, S. et Sonnack, M. (1999). Creating breakthroughs at 3M. *Harvard business review*, 1999, vol. 77, p. 47-57.