# L’innovation ordinaire. Norbert Alter. Presses Universitaires de France. 2010

## Chapitre 1 La trajectoire des innovations

Pour Schumpeter L’innovation est une destruction créatrice. Elle détruit les règles sociales dont la stabilité donne sens aux pratiques, assure la socialisation et l’accès à l’identité.

L’innovation représente une création elle ouvre et enrichit les modes de sociabilité, elle défait les positions acquises pour laisser place à de nouveaux acteurs elle donne un autre sens au monde

Innover suppose toujours de prendre le risque de transgresser les règles sociales que celles-ci participent du registre de la gestion ou des coutumes professionnelles

L’innovation est la trajectoire d’une technique, d’un produit, ou de rapports sociaux. C’est un processus, ce n’est pas mécanique. C’est bien le milieu social dans son ensemble qui est concerné par l’innovation. Une innovation technique ne modifie pas les seules activités utilisant directement les outils en question, mais l’ensemble social vivant de ces activités.

L’innovation consiste à élaborer de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources de l’entreprise et le rapport au marché ou à l’usage social.

Les innovateurs prennent différents noms : novateurs, innovateurs, marginaux-sécants, francs-tireurs, dissidents, contestataires, pionniers, passeur, relais, entrepreneurs, traducteur, porteur de l’inversion de normes, individus hors normes, déviants. C’est l’inverse des agents de conformité.

Ce sont les croyances concernant l’efficacité et l’efficience de dispositifs économiques et gestionnaires qui amènent à investir dans des perspectives d’innovation et non des calculs rationnels

Les six dimensions qui participent à la trajectoire de l’innovation :

* Une invention ne se traduit pas toujours en innovation : certaines fois le processus est très lent, parfois il n’aboutit pas
* Un processus d’innovation obéit à des séquences qui représentent dans le temps les formes d’appropriation d’une invention par le corps social
* L’innovation butte toujours sur l’ordre établi, elle suppose donc une rupture, et celle-ci s’appuie sur la déviance
* L’activité d’innovation n’est ni prévisible ni prescriptible ; cette activité n’est par ailleurs pas le fait des seuls innovateurs définis par l’institution
* La rationalité économique n’explique pas l’action innovatrice ; celle-ci correspond plus à un besoin de reconnaissance sociale
* L’action innovatrice s’appuie sur des croyances qui représentent un code commun permettant aux individus et aux groupes de s’engager dans des processus de diffusion de l’innovation, bien plus que ne le font les analyses rationnelles

## Chapitre 3 Les processus créateurs

La rationalisation ex ante c’est le taylorisme. On prend la mesure d’un œuf on en déduit le procédé et le temps de cuisson. C’est la rationalisation.

L’innovation se produit ex post. On casse des œufs. On se dit qu’est qu’on va faire de ça. On invente une omelette.

## Chapitre 4 Les inventions dogmatiques

L’innovation vient modifier les conditions de l’échange social qui se définissent ainsi :

* La réciprocité de l’échange est différée sans délais précis
* L’échange est ininterrompu
* L’échange ne fonctionne pas sur le mode de l’équivalence mais selon le principe de l’endettement mutuel
* L’échange social exclu l’argent
* Le système de l’échange est enserré dans des normes de fonctionnement qui veillent à la réciprocité

## Chapitre 6 Organisation et activité organisatrice

Il n’y a pas de changement mais continuum de changement informatique. L’état stabilisé de l’organisation n’existe pas. Ce qui prime c’est le chemin de A vers B qui est incertain. IL n’y a jamais appropriation complète du matériel. Personne ne connait tout le potentiel de ce matériel.

Le rythme de transformation des matériels, logiciels et la mise en réseau des différents postes de travail est plus rapide que les apprentissages

Des règles totalitaires des années 60 on passe à l’ambivalence à la juxtaposition contradictoire. L’ensemble produit un manque de repère.

Le passage d’une société gestionnaire ou gérer c’est prévoir et mesurer à une culture de l’apprenance ou comme il est impossible de s’appuyer sur des règles inamovibles et univoques. Il s’agit alors d’apprendre en continu. Ce qui était quantifiable l’est de moins en moins. Il est moins possible de mesurer. Il s’agit de s’adapter. Un pilotage par l’aval (demande changeante du client à laquelle à laquelle il faut apprendre à répondre) vient concurrencer un pilotage par l’amont ou il s’agirait de planifier dans le moindre détail. La marge d’incertitude a bougé dans la chaine de décision et d’organisation des structures. Elle a glissé vers les agents en contact avec les clients les savoir-faire informels d’ajustement de coordination avec les collègues croissent. Le travail prescrit rend moins compte du réel. Les critères d’évaluation qui s’appliquent aux agents sont déconnectés de leurs activités réelles qui sont méconnue. La méconnaissance et le manque de reconnaissance corolaire peut produire de la démotivation. De même le degré de rationalisation du travail est fonction du degré d’incertitude du service et non pas de la politique globale de l’entreprise. Il existe deux forces qui agencent l’organisation autour de la maîtrise des incertitudes

* L’intégration qui est une activité de management qui tend à donner une forme
* La différenciation qui est le résultat des actions menées par les opérateurs

Les directions intègrent les pratiques en définissant de nouveaux standards, les agents déforment constamment l’organisation pour faire face aux contraintes locales hétérogènes.

A « the right man in the right place “succéde “the right know how in the right team”

La société gestionnaire est base sur des économies de rendement d’échelle, d’envergure. C’est l’idée de la rareté qu’il s’agirait de préserver ou de ressources à contingenter. La société gestionnaire et par essence prédatrice de ressources et de territoires. La culture de l’apprenance est riche d’échange. Le moteur du partage, don contre don n’est limité que par les limites sociales de l’empathie et de l’altérité et ne connait pas de frein économique.

La culture de l’apprenance part d’un autre principe, celui de l’infinité de l’abondance des savoirs à partager. Les bénéfices changent de nature. Le seul critère économique est insuffisant pour rendre compte des externalités d’une organisation. L’individu cœur du modèle Taylorien cède de la place au groupe puisque c’est par le groupe qu’on apprend plus vite.

## Chapitre 7 L’autonomie relative des formes

La rencontre entre l’organisation et l’innovation correspond en fait à la rencontre entre des forces sociales établies et des forces de transformation qu’elles que soient la nature des unes et des autres, l’ordre social résiste à sa transformation parce que c’est son existence même qui permet la vie sociale.

L’innovation détruit les formes, elle ne fait pas que les transformer elle détruit les formes anciennes parce que celles-ci ne sont pas que des règles mais également des formes de sociabilité lesquelles résistent en retours des forces.

Caractéristiques du processus d’innovation

1. Ce q qui s’oppose au déroulement d’un processus d’innovation sont els formes ou l’activité de formalisation bien plus qu’une position d’acteurs spécifiques
2. Un processus d’innovation ne passe par la régulation laquelle suppose l’existence d’une forme celle de principe et de procédure (il n’existe pas de scène de négociation ou de monnaie d’échange)
3. Le processus ne peut être réduit à un conflit. Ce qui se produit est plus flou au niveau des systèmes de relation. L’ensemble du processus représente tout autant une participation au fonctionnement d’un service. Cette participation est de type critique

A l’intérieur même des entreprises, l’innovation détruit les formes sociales établies et avant de les détruire les bouscule et les transgresse

Chapitre 8 Morcellement et dyscrhonies

La force de la réflexivité dans l’innovation

1. **Perspective stratégique**

**L’innovation est sujette au pouvoir de l’entreprise bureaucratique. L’innovation est comme un écureuil en cage. Elle continue par ses efforts à faire tourner le système auquel elle apporte son énergie sans pouvoir le changer**

1. **Perspective cognitive**

Dans l’apprentissage **organisationnel il existe un apprentissage lorsque l’organisation parvient à agir plus collectivement et plus efficacement en intégrant les savoirs tirés de la pratique dans les nouveaux dispositifs** de gestion

1. **Perspective culturelle**

**Dans l’apprentissage culturel, les acteurs apprennent à questionner la nature ou le bienfondé des règles et des décisions. Ils développent une capacité de négociation et de création collective** fondée sur un élargissement de leur champ perceptif et sur l’existence de relations informelles.

La réflexivité est bornée et encadrée par formes : outils de gestion, registres relationnels et culturels antérieurs. Chacun est déterminé par le reste culturel de ce qu’il était antérieurement.

**Les dyscrhonies : 4 dilemmes**

L’innovation représente un ensemble d’éléments en voie de transformation évoluant à des rythmes différents selon des techniques et des règles de gestion variables. IL y a des conflits de temporalités.

* Dyschronie liée aux erreurs de planification
* Dyschronie liée à l’incompatibilité de changements simultanés
* Dyschronie liée à la valeur du temps
* Dyscrhonie liée à la concurrence des procédures

**Conclusion** L’apprentissage transférentiel (Sainseaulieu) = l’expérience vécue à propos du déroulement d’une innovation concernant un dispositif technique permettrait de comprendre comment se déroule une innovation dans un autre domaine marketing ou RH

## Chapitre 9 L’échange social comme compétence

La socialisation des individus dans l’organisation contribue à la création des réseaux informels et les relations sociales particulières permettent de diffuser l’innovation.

* Chaque élément du réseau peut entrer directement en contact avec les autres. Les éléments forment un ensemble de relations indépendantes.
* Un réseau est une structure d’échange qui échappe aux formes conventionnelles
* Un réseau dépasse les structures institutionnelles dans lesquelles il se trouve intégré
* Un réseau est plus ou moins clandestin. Les échanges qui s’y déroulent petmettent de contourner les règles de la division du travail
* Le réseau est une pratique plus qu’une structure

Les réseaux professionnels partagent les gfinalités de l’organisation mais développent ses propres conceptions de l’efficacité. Le réseau dispose d’un capital de connaissance de savoir-faire qui lui

Appartiennent spécifiquement et qui refuse de se confondre avec celui de l’entreprise. Le réseau est une bourse d’échange des savoirs fondé sur le moteur du don- contre-don

La lutte contre le dérèglement est le fait d’un effort constant d’organisation et de normalisation de la part des directions et de mise en œuvre de système d’échanges professionnels des équipes. Central et local essayent d’apporter de la prévisibilité. Les entreprises produisent :

* Des règles de gestion
* Des régulations sociales pour prévenir la désorganisation

Pour atteindre un équilibre, il existe des régulations au niveau :

- d’un groupe social

- d’une direction

- négocié entre direction et syndicat

## Chapitre 10 L’ambivalence des acteurs

Les transformations sont aussi faites de :

* Moments de régression
* De désapprentissage
* Chocs émotionnels
* Destruction identitaire

Les transformations nécessitent un investissement en :

* Identité
* Travail
* Relation

L’identité est un don. Le contre don est la reconnaissance des formes de socialisation. L’identité fait l’objet de choix réflexif. Il existe deux types de réflexivité.

* La réflexivité collective encombrée par le passé elle évolue lentement
* La réflexivité individuelle qui voit bien que le collectif à une réflexivité insuffisante

L’innovation peut conduire à la distanciation. La distance permet à l’acteur de mesurer son geste. La prise de distance est un apprentissage réflexif de l’engagement

## Conclusion

Lorsque les innovateurs représentent toute une partie de l’effectif d’une entreprise, la difficulté est plus grande, son traitement suppose d’imaginer des règles qui reposent sur une représentation du monde comme mouvement.

L’innovation représente le passage, le processus, la durée qui permet à une nouveauté de devenir une pratique sociale courante. Les pionniers sont des inverseurs de normes.