

Gérald Gaglio

## L'innovation comme exploration et comme travail

L'innovation est d'abord un phénomène à étudier : des processus, des usages, un travail pour produire du neuf.

Joseph Schumpeter, le premier penseur contemporain de l'innovation, l'a présenté comme une « *destruction créatrice* » (1911) qui ré-oxygène l'économie tout en précipitant la perte de pans entiers. Sans aller jusqu'à l'oxymore, l'innovation procède aujourd'hui encore d'un imaginaire fortement ambivalent, quand on interroge son lien avec le monde du travail. Elle fait rêver, est porteuse d'espoirs de croissance, permet aux individus d'exprimer leur créativité, renvoie à des technologies nouvelles, symboles de progrès. Symétriquement, l'innovation fait peur. L'organisation qui n'innove pas est susceptible de disparaître, entend-on souvent, si bien que le registre rhétorique du manque est souvent mobilisé par les dirigeants : à leurs yeux, les salariés sont rarement assez innovants.

Une autre représentation courante de l'innovation en organisation est son assimilation à la nouveauté, si possible radicale et s'imposant avec fulgurance. Dès

lors, l'innovation réside dans une méthode, une technique, une démarche, un objet qui provient préférentiellement de l'extérieur de l'organisation. Bref, elle repose sur une essence : quelque chose est ou n'est pas innovant, sans que cela ne puisse évoluer dans le temps.

Les sociologues qui se sont penchés sur le phénomène de l'innovation en organisation à l'aide d'enquêtes circonstanciées, ne raisonnent pas en ces termes. D'abord, si l'innovation revient à « produire du neuf », elle n'est pas synonyme de nouveauté. L'innovation peut effectivement résulter de la recombinaison d'éléments existants, voire d'une ancienneté revisitée. Les offres dites de « *quadruple play* » (Internet, télévision, téléphone fixe et mobile), aujourd'hui standards sur le marché, et le chariot de supermarché (intégration de roues et d'un panier), l'illustrent, par exemple. Ensuite, est innovant dans la sphère du travail ce qui s'est diffusé, ce qui a été

approprié, ce qui a donné lieu à des pratiques, en particulier de coopération, nouvelles<sup>1</sup> : l'idée géniale qui ne convainc que son inventeur n'est pas innovante ; elle restera lettre morte si personne d'autre ne s'en empare. Autrement dit, l'innovation repose sur un processus qui conduit à des usages. Un nouveau système d'information ou une nouvelle orientation managériale ne seront alors « innovantes » que s'ils trouvent une place dans les pratiques de travail et en suscitent.

Les processus d'innovation, vus par les sociologues, ont donné lieu à plusieurs modélisations qui font la part belle à la progression dans le temps (diachronie) et qui mettent en évidence des séquences, des moments-clés. Par exemple, lorsqu'il étudie l'adoption de méthodes d'aquaculture pour les coquilles Saint-Jacques en baie de Saint Briec, Michel Callon distingue des mécanismes sociologiques comme la « problématisation », l'« intéressement » et l'« enrôlement »<sup>2</sup>. Rajoutons que ces mécanismes s'entrelacent plus qu'ils ne succèdent dans la réalité car il convient de ne pas céder à la facilité de la linéarité : les histoires d'innovation connaissent parfois des régressions mais plus souvent des oscillations. De plus, ces phases s'inscrivent au sein

d'un mécanisme plus général de « traduction » : l'innovation est traduite dans le langage de ceux à qui elles s'adressent et ce faisant, se transforme. La traduction suppose donc des compromis, des alliances et de la persuasion.

Les sociologues se distinguent en outre sur le moment, plus ou moins lointain, où ils font commencer le processus d'innovation. Patrice Flichy, qui prône une approche historique, entame ainsi l'analyse à la « préhistoire du dispositif ». Il la replace à l'intérieur d'évolutions macrosociologiques de long cours et de propriétés historiques générales : la préhistoire d'Internet renvoie par exemple à l'essor de l'informatique, à l'invention microprocesseur, à la guerre froide ou aux communautés hippies aux Etats-Unis<sup>3</sup>.

Mais il est possible de resserrer la focale d'observation, en se restreignant à une seule organisation, et ce dans une temporalité relativement courte. Dès lors, le mouvement s'accélère, des bifurcations peuvent se donner à voir et des surprises apparaissent. En consultant la biographie autorisée de Steve Jobs, on apprend par exemple qu'une farouche controverse a opposé les ingénieurs de la firme à la pomme au sujet de

1 Cf. Norbert Alter, *L'Innovation ordinaire*, PUF, 2011.

2 Cf. M. Callon, *L'Année Sociologique*, n° 36, 1986.

3 *L'Innovation technique, récents développements en sciences sociales : vers une nouvelle théorie de l'innovation*, La Découverte, 2003.

l'iPhone<sup>4</sup>. Pour les uns, il fallait capitaliser sur le succès de l'iPod musical en s'appuyant sur un menu déroulant à l'aide d'une molette permettant de naviguer. Pour les autres, il convenait d'opérer une rupture et de proposer un écran tout-tactile qu'il serait possible d'agrandir et de rétrécir graphiquement avec ses doigts. Cette solution innovante, du fait de son adoption massive dans les usages et du mécanisme d'imitation auquel elle a donné lieu, s'est imposée de peu alors qu'*a posteriori*, elle semble beaucoup plus efficace.

Cet exemple rappelle aussi qu'en plus de renvoyer à un processus, l'innovation réfère à une dimension de résultat, à une sanction positive sur un marché ou dans d'autres espaces où elle est proposée. En effet, qui dit innovation dit circulation, diffusion, adoption, même s'il y a des transformations de ce qui est proposé au fil de la trajectoire étudiée. C'est pourquoi les sociologues dissocient l'invention, la découverte ou la nouveauté de l'innovation : cette dernière implique une appropriation, une concrétisation d'un élément nouveau, réassemblé ou revisité dans les pratiques sociales. Cette distinction, simple à appréhender, n'en est pas moins éclairante dans le monde de l'entreprise où le terme « innovation »

est tellement employé qu'on ne sait pas vraiment ce qu'il recouvre et ce qu'il exclut.

Dans les processus d'innovation en organisation, un dernier mécanisme intéressant est celui de l'« institutionnalisation » exposé par N. Alter. Pour cet auteur, quand des innovations émergent, qu'elles aient été incitées (*ibid.*) par la hiérarchie ou qu'elles proviennent d'un espace organisationnel et de personnes inattendues, l'appropriation prend rarement le sens prévu. Des salariés vont profiter de marges d'autonomie pour exprimer leur savoir-faire, montrer ce dont ils sont capables alors qu'ils estiment n'être pas reconnus à leur juste valeur. Dès lors, les innovations bousculent l'ordre établi, les prérogatives, les périmètres fonctionnels et les routines. La « résistance au changement » ne viendra généralement pas de la base mais de populations affectées par une innovation, qui, ici ne renverra pas à une « chose » (un objet, un système, un projet, etc.) mais à des pratiques concrètes. Un conflit s'ensuivra et le management devra le trancher. Il autorisera certaines pratiques et en interdira d'autres : c'est l'« institutionnalisation » (*ibid.*). Sous des formes différentes, on retrouve une phase de normalisation sur les marchés quand des initiatives innovantes (pensons à Wikileaks) se banalisent, du

---

4 Cf. Walter Isaacson, *Steve Jobs : a biography*, Simon & Schuster, 2011.

fait d'un passage à une échelle supérieure, en s'associant avec des acteurs plus traditionnels (la presse d'information comme *Le Monde* pour Wikileaks encore). Des conflits entre membres fondateurs s'ensuivront.

Les éléments qui précèdent aident à mieux saisir les processus d'innovation en organisation. Basés sur la distinction fort utile entre invention et innovation, ils limitent cependant le phénomène de l'innovation à un succès. Ce court article rendra justice aux multiples situations intermédiaires, mi-échec, mi-réussite, restant inabouties et au milieu du gué, qui sont très nombreuses. Plus encore que de considérer que l'étude d'échecs permet de saisir les conditions de possibilité de la réussite<sup>5</sup>, nous défendrons que le phénomène de l'innovation est fondamentalement une exploration<sup>6</sup>. Il repose sur des essais, des hésitations parfois, des va-et-vient, toujours. En somme, les innovateurs tentent de modifier l'état du social. Cela s'opère par de la réflexion et de l'action, par exemple en s'emparant d'un enjeu en jachère.

C'est précisément ce qui s'est produit dans le cas qui a servi de terreau à notre mémoire ori-

5 Cf. M. Callon et B. Latour, *La Science telle qu'elle se fait*, La Découverte, 1991.

6 Cf. D. Stark, *The sense of dissonance. Accounts of worth in economic life*, Princeton University Press, 2009.

ginal d'habilitation à diriger des recherches<sup>7</sup>. Les professionnels de santé s'accordent pour déplorer l'arrivée toujours plus massive de personnes de plus en plus âgées dans les services d'urgence à l'hôpital. Un consensus existe aussi pour considérer que les solutions médicales satisfaisantes ne sont pas aisées à apporter à cette population, du fait de sa fragilité. A telle enseigne que ces personnes ressortent souvent moins bien qu'elles ne sont rentrées dans l'établissement hospitalier. Plus encore, d'aucuns pensent que leur arrivée aux urgences pourrait être évitée dans de nombreuses circonstances, ou autrement dit qu'elle ne se justifie pas toujours.

Il est difficile d'agir sur les personnes très âgées vivant seules à leur domicile. En revanche, pour quoi ne pas se pencher sur les résidents des EHPAD (établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) qui concentrent en 2011 en France 23% des plus de 85 ans ?<sup>8</sup> C'est le pari du docteur Van Petegen, médecin chef du SAMU dans une agglomération de plus de 100 000 habitants dans le Nord-Est de la France, au début de l'expérimentation qui nous intéresse (2012-2015). Afin d'endiguer ce

7 G. Gaglio, « *L'innovation comme processus organisant, le cas d'une expérimentation en télémédecine d'urgence entre des maisons de retraite et un centre 15 du SAMU* », 2016.

8 DREES, *Etudes & Résultats*, n°899, 2014., drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/er899.pdf

flux toujours plus important, dans un territoire donné, il va s'allier avec deux responsables d'EHPAD associatifs et une start-up qui commercialise une « valise » de télé-médecine. Cette « valise » comprend un électrocardiographe, un oxymètre et un tensiomètre. Elle permet également de télé-transmettre par mail les mesures prises grâce à ces appareils depuis les différents EHPAD vers le centre 15 du SAMU lors, précisément, d'un appel au 15. Typiquement, un objectif affiché est d'éviter des envois, jugés parfois intempestifs par les médecins, de résidents très âgés d'EHPAD aux urgences, en transmettant préalablement *via* cette valise un tracé électrocardiographique (ECG) afin d'éventuellement écarter l'hypothèse d'un infarctus (et partant renoncer à envoyer un véhicule d'urgence en EHPAD, ce qui est considéré comme coûteux). L'appareil sera mis à disposition d'abord dans deux EHPAD puis acheté, pour dix unités, grâce à une subvention octroyée par l'Agence Régionale de Santé locale.

Cette expérimentation « fait innovation ». Il s'agit de mettre un objet technique, en projetant son usage en situation d'urgence, au service d'un enjeu laissé à la discrétion des personnels de soin en EHPAD (infirmières et aides-soignants). Cet enjeu n'est alors pas spécialement investi alors que les professionnels d'EHPAD

rencontrés estiment que le service des urgences est un milieu hostile pour les résidents (il y fait souvent froid, l'attente est souvent longue) et qu'il est préférable de les laisser autant que possible dans leur « *cocon* »<sup>9</sup>. Quant au Dr Van Petegen, il est agacé par ce qu'il nomme le « *cerveau primitif* » de ses collègues médecins régulateurs du centre 15, qui envoient selon lui de manière fataliste des moyens de secours en EHPAD en pensant par ailleurs que les résidents sont « *foutus* ».

Cette expérimentation procède d'une exploration, incertaine. L'objet technique en question provient d'un autre milieu de travail que les EHPAD (près de 500 navires de la marine marchande française en sont équipés), et il a fallu l'adapter. En particulier, l'artefact nécessite une connexion à Internet dans tout l'établissement médico-social (les résidents logent dans une chambre individuelle) alors qu'une puce 3G est suffisante dans les bateaux où l'usage potentiel ne concerne qu'un seul lieu (la cabine du capitaine). Le stockage des examens réalisés dans le système d'information de l'EHPAD demande également à résoudre des problèmes de compatibilité logicielle. Bref, tout reste à faire une fois la décision de s'équiper prise et la technologie s'avère aussi récalcitrante que les êtres humains ! Ceux-ci

<sup>9</sup> Les termes en italiques et entre guillemets sont issus de l'enquête.

ne sont néanmoins pas en reste : de nombreuses aides-soignantes, notamment, malgré des formations à l'outil, ont refusé de l'utiliser par peur d'être incriminées si un ECG était « mal » fait et qu'un patient décédait.

L'expérimentation a conduit à des résultats mitigés. Seuls trois EHPAD sur dix se sont véritablement appropriés la machine et le nombre total d'utilisations n'a pas dépassé la trentaine. La promesse d'économie financière n'a pas été tenue. Cependant, parmi les utilisations, plus d'une dizaine ont été réalisés en situation de « pré-urgence », de « surveillance », de « prévention » quand la « valise » est négligée pour les « urgences pures », où l'actionner n'a pas semblé pertinent pour une raison de temps : plonger cette machine en EHPAD a parfois entraîné une réflexivité organisationnelle sur la graduation des urgences. Les trois EHPAD engagés dans l'appropriation de l'objet technique ont également mis en place des « ECG de référence » (en situation normale) pour éventuellement les comparer avec un ECG effectué en urgence, puis ont systématisé cet examen à l'entrée de nouveaux résidents. Devant les balbutiements de l'usage de l'appareil, un groupe de travail s'est en outre constitué pour concevoir un « questionnaire de description » à destination des aides-soignantes d'EHPAD qui appellent le centre

15 pour les résidents, afin de favoriser la compréhension mutuelle avec les médecins-régulateurs.

Au final, que ce soit pour assurer l'usage prévu de la « valise » ou s'agissant des « bénéfiques collatéraux » de l'expérimentation, l'innovation apparaît comme un travail. Il s'agit de faire face à des problèmes difficilement prévisibles et de les surmonter, d'animer des processus organisationnels engendrés par l'expérimentation pour que l'objet « marche » (au propre comme au figuré). Il convient également d'éteindre les controverses, d'en tirer parti, d'accepter que des chemins de traverses soient pris pour donner une forme consistante à des usages, même s'ils n'étaient pas envisagés au départ. Pour le dire d'une formule, l'on gagne à ne pas uniquement envisager l'innovation dans *le* travail mais aussi comme *un* travail, c'est-à-dire une série d'efforts pratiques et politiques pour concrétiser une volonté de « produire du neuf », qu'elle soit ou non appuyée par de la technologie.

*Gérald Gaglio est professeur de sociologie à l'Université de Nice-Sophia-Antipolis. Il a notamment publié Sociologie de l'innovation (Que sais-je ?, PUF, 2011) et L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?, avec Jacques Lauriol (Octares, 2011).*