Innover ou la fable du prince, du marchand et de l'artiste

Autor(en): **Babey, Nicolas**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **62 (2004)**

Heft 2: **Évolution du monde du travail et pathologies émergentes ; Administration et gestion publique (II)**

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-141525

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE, JUIN 2004

INNOVER OU LA FABLE DU PRINCE, DU MARCHAND ET DE L'ARTISTE

Dr Nicolas BABEY (HEG-NE) [1]
Professeur à la HEG de Neuchâtel

1. Introduction

Au travers du thème de l'innovation, cet article doit être compris à la fois comme un essai recensant une bibliographie volontairement éclectique[2] ainsi que les enseignements tirés de plusieurs recherches appliquées et de mandats de prestations que nous avons menés dans le cadre d'organisations principalement publiques. Cet article doit également être appréhendé comme un programme de recherche appliquée dont l'objectif principal est d'identifier les facteurs de l'innovation et les handicaps à son développement dans le cadre des organisations publiques et des collectivités territoriales[3], autour de thématiques comme le développement économique, le tourisme, le développement culturel et l'urbanisme.

Si, de prime abord, le thème général semble « peu innovant »[4], l'angle de recherche que nous proposons l'est certainement davantage. En vertu des qualités heuristiques que nous lui prêtons, il consiste à partir de la notion de « produit marque »[5] en posant l'hypothèse suivante : *tout produit ou service à haute plus-value se déduit d'une relation complémentaire et performante entre entrepreneurs (« artiste »), acteurs financiers (« marchand ») et acteurs politiques ou para politiques (le « Prince »). Par analogie, tout projet d'aménagement ou culturel innovant se déduit du même type de complémentarité.*

Une telle problématique consiste tout d'abord à comprendre l'innovation comme un processus différent et complémentaire de la créativité. En d'autres termes, l'innovation procède de la créativité, mais ne doit pas être confondue avec cette dernière. Cette dialectique de l'innovation et de la créativité n'est pas nouvelle. Norbert Alter a fort bien décrit ces deux logiques dissemblables[6].

Nous irons plus loin en défendant l'hypothèse qu'un processus innovant doit être lu comme une relation problématique entre un « centre » et une « périphérie » sociale et/ou géographique. Sur ce canevas, nous élaborerons une typologie des acteurs de l'innovation et des acteurs de la créativité. Troisième et dernière hypothèse : *l'innovation est d'abord affaire de liens entre lesdits acteurs, donc de structures et d'objets qui agissent leurs modes de coordination*. C'est à la lumière des concepts de la sociologie de la traduction, de la théorie des conventions et de l'anthropologie symétrique que l'étude de ces différents objets ou « quasi-objets »[7] sera menée.

In fine, notre programme de recherche ambitionne d'être à la fois analytique, critique et normatif. Cette ambition normative consiste à identifier et désigner les « objets » qui inhibent les processus d'innovation, tant

à un niveau « micro » (l'entreprise) qu'à une échelle plus importante (secteur d'activité). En d'autres termes, notre ambition est de dire ce qui est « bien » ou « mal » en termes de capacité d'innovation des organisations. Ces objets peuvent aussi bien être des organigrammes, des contrats de travail, des politiques fiscales ou salariales, des modes de coordination, des valeurs, des processus. Sur la base de ce diagnostic, nous esquisserons des stratégies nouvelles en termes de management de processus décisionnels.

Si les objets changent en fonction des échelles dont on parle, nous postulons que la logique de l'innovation n'est structurellement pas influencée par les changements d'échelle. En d'autres termes, ce rapport trop souvent conflictuel entre le centre et la périphérie peut s'observer tant à l'échelle d'une entreprise (publique ou privée) que d'une région, voire d'un pays.

2. La « Place du marché »

Fort heureusement aujourd'hui, il se trouvera bien peu d'acteurs politiques ou privés se déclarant publiquement opposés à toute innovation ou créativité dans les domaines de l'économie, de la culture ou de l'aménagement du territoire.

Nos entreprises, nos régions ou nos villes sont-elles pour autant innovantes dans les domaines précités ? On peut malheureusement répondre par la négative. À l'échelle nationale, on sait que les indicateurs de développement économique de la Suisse sont en stand by depuis une décennie. Ce constat attise les conflits dogmatiques entre partis de gauche et de droite autour de la place et du rôle de l'Etat en matière de développement économique. Partisans de Keynes ou d'Hayek et Walras s'écharpent autour de problèmes de fiscalité ou de l'opportunité de déréglementations favorables ou non au développement des entreprises. La controverse est si bien huilée qu'elle en devient lénifiante. Pourtant, ces deux pôles idéologiques ont au moins un point commun : celui de tourner le dos à une réflexion sur la qualité globale et à l'identité des produits qu'un pays, une région ou une ville peuvent développer, échanger, exporter. C'est de la multitude de ces produits, de leur qualité et de la force de leurs marques que se construit une économie durable et créatrice d'emplois[8]. La force d'un « produit marque » se déduit de l'évolution d'attentes de communautés de clients. Ces multiples attentes déterminent une « place du marché »[9] en évolution constante avec ses règles, ses caractéristiques sociologiques, ses valeurs et le jeu d'acteurs nouveaux qui apparaissent au gré des époques et des lieux. Ce ne sont pas les facteurs de production (les usines) – comme le prétendent les économistes néo-classiques - qui structurent la « place du marché », c'est l'inverse[10].

À partir de cette posture, il devient possible de structurer quelques postulats, puis d'en déduire une réflexion renouvelée sur l'innovation et ses acteurs.

Postulat n° 1 : Les produits, tels qu'en parlent les économistes néoclassiques n'existent plus. Ceux-ci semblent constituer leur réflexion sur la base d'une confusion métonymique[11]. Si, il y a plus d'un siècle, peu de produits étaient « emballés », aucun produit fini n'existe aujourd'hui sans « emballage » ou marque[12]. Certes, le client parle souvent de manière métonymique de ses achats –, – je me suis acheté un nouveau pantalon, une nouvelle montre » -, mais son nouveau pantalon et sa nouvelle montre portent tous deux une marque qui a orienté son choix[13].

Postulat n° 2 : La notion de « produit marque » peut être considérée comme une métaphore de la « place du marché ».

Postulat n° 3 : La force d'un « produit marque » peut se décrire selon cinq dimensions dont les caractéristiques sont étroitement liées à l'action directe ou indirecte du politique.

Ces cinq dimensions structurent un modèle d'évaluation des produits et des marques mis au point par Nicolas Babey (« B.5 System). Ce modèle a été appliqué pour le compte de marques horlogères et de collectivités territoriales. Très schématiquement, ce modèle postule que l'ensemble des critères ou valeurs qu'un usager / client utilise pour qualifier un produit (aussi bien une montre qu'un lieu de destination) se structure selon cinq types de conventions sociales ou « accords »[14]. Ces conventions sont des constructions historiques qui réunissent et ordonnent des modes de qualification, des moyens de preuve (labels) et des compétences professionnelles. À partir de ces cinq « accords », il devient possible de dresser un outil de diagnostic tant quantitatif que qualitatif pour identifier les forces et faiblesses de tout « produit marque ». Ces « accords » sont les suivants :

- **Accord marchand :** il regroupe toutes les valeurs ayant trait au prix des produits (bon marché, bon investissement financier, avantageux à l'entretien...)
- Accord fonctionnel : il réunit toutes les valeurs liées à la qualité technique des produits (rapide, fiable, solide, précis, spacieux, etc.)
- **Accord culturel :** Il regroupe toutes les valeurs ayant trait aux valeurs anthropomorphiques des marques des produits, c'est-à-dire à la « personnalité » ou l'« âme » des marques (identité ou personnalité forte, classique ou « rebelle », chaleureux...). Cet accord peut être considéré comme une « mise en écriture » de la marque.
- **Accord de renom :** il réunit tous les critères valorisant la signalétique de la marque ou de sa « mise en scène » (connu, réputé, prestigieux...)
- **Accord esthétique :** il concerne toutes les valeurs ayant trait aux cinq sens (beau, bon, harmonieux...)

À la question *générique* « Aimez-vous cette marque ? », l'interlocuteur s'appuiera systématiquement sur des critères *spécifiques* liés à l'un ou l'autre de ces « accords » pour justifier sa réponse...

Enfin, l'ensemble de ces accords fonctionne en système. La force de chacun de ces accords est influencée par le contenu des autres accords. Autrement dit, agir sur l'un des accords aura des répercussions sur la qualité perçue des autres dimensions du « produit marque ».

La force du « produit marque », révélatrice d'innovation, ne se déduit pas uniquement des évaluations que le client construit pour ordonner ses préférences. En d'autres termes, la relation client / vendeur est insuffisante pour saisir la « qualité » de leur transaction. Le client a besoin de preuves qui sont autant de béquilles à sa connaissance imparfaite du produit marque qu'il convoite et de réponses à ses attentes de type éthique[15]. Ces preuves sont principalement outillées par l'acteur politique. Ces « équipements » des « produits marques » se structurent selon les cinq « accords » relevés plus hauts. Sans souci d'exhaustivité, nous en listons quelques-uns ici :

- **Accord marchand :** code des obligations ; labels « juste prix » de type Max Havelaar.
- **Accord fonctionnel :** droits de la propriété intellectuelle (brevets) ; normes ISO ; labels de qualité (type COSC)

- **Accord culturel :** labels identitaires de provenance (IGP, AOC, Swiss Made)
- Accord de renom : droits de la propriété intellectuelle (dépôt de marques), législations sur la publicité.
- **Accord esthétique :** droits de la propriété intellectuelle (dépôt de modèles).

Ces moyens de preuve aujourd'hui indispensables au développement efficace de « produits marques » nécessitent tous la présence directe (services administratifs) ou indirecte (fondations ou associations surveillées et/ou partiellement financées par le politique) d'une puissance politique. Le politique joue aujourd'hui – davantage qu'hier et certainement moins que demain – un rôle d'arbitre des échanges commerciaux de type « B to C[16] ». Plus on monte en gamme dans la qualité globale des « produits marques », plus la présence du politique ou du para politique devient prégnante.

Tirons une leçon de ce constat : tout discours ou processus visant à séparer, minimiser voire soustraire le rôle du politique dans le développement d'une « place du marché » efficace est non seulement une aberration historique mais également une grave erreur stratégique en matière de développement économique[17].

Par extension, nous appliquerons plus loin cette indispensable position d'arbitrage du politique dans des domaines apparemment aussi distants tels que le développement économique régional ou l'urbanisme. Le traitement de ces domaines suppose que soient identifiés les acteurs de l'innovation et les acteurs de la créativité, de même que soient définies les notions d'innovation et de créativité.

3. Centralité innovante, périphérie créative

La sociologie de la traduction,[18] tout comme les travaux de Norbert Alter, nous apportent de précieuses indications quant à la définition de la notion d'innovation et de la notion de créativité. L'innovation est d'abord pensée comme un processus de diffusion, de communication, de développement de conditions cadres et de financement d'inventions diverses. Autrement dit, l'invention – ou la créativité – n'est pas à confondre avec l'innovation. L'innovation procède de la créativité tandis que celle-ci risque de rester au fond d'un tiroir si elle n'est pas saisie par un politique ou un « marchand ». L'innovation survient dès lors que le décideur accepte de changer les normes, coutumes ou règlements qui entravent le développement de la créativité.

Michel de Certeau a superbement décrit les *tactiques* que déploient les modestes inventifs dans les organisations publiques ou privées pour résister à une pression ou développer de nouveaux modes de faire[19] à l'insu de puissants gardiens d'une *stratégie*[20] (politiques et/ou marchands). De sa réflexion peut être tiré l'enseignement suivant : la créativité survient à la périphérie sociale et/ou géographique d'un système. Le créatif a pour particularité d'être un *outsider*. La créativité est le fruit d'une faille qui génère un désordre. La créativité n'est pas du tout corrélée aux compétences scolaires. Un régleur sur une chaîne de montage, un ingénieur, une architecte, un usager ou un client peuvent fort bien être porteurs de créativité. La créativité ne se commande pas – elle prend son origine à l'occasion de ruptures – mais elle peut être stimulée, pour autant que l'autorité accepte d'être bousculée.

Si la créativité survient à la périphérie, l'innovation se développe au centre. Le « Prince » et le « Marchand » en sont les agents *insiders* principaux. Ces deux figures peuvent également en être les fossoyeurs, si leurs valeurs, les structures qu'ils ont développées ainsi que leur rapport au risque sont peu en phase avec les propositions faites par le créatif.

De nombreux secteurs économiques tirent leur capacité d'innovation d'un lien stable entre les figures du « Prince », du « Marchand » et de l'« Artiste ». L'horlogerie suisse en représente un bel exemple. De ce lien se déduisent des « produits marques » forts qui génèrent des emplois nombreux et durables. Le rôle du Prince est joué par la Fédération horlogère qui défend les intérêts de la branche à l'échelle nationale, à l'échelle européenne et dans le cadre de l'OMC[21]. Le rôle du marchand est tenu par les grands groupes horlogers qui, au travers de grandes séries, permettent de maintenir des coûts de productions avantageux, financent des outils de recherche et développement tant dans la technique que dans le design, négocient des circuits de distribution que des marques esseulées ne pourraient pas obtenir. Les « entreprises marques », enfin, jouent le rôle de l'artiste en développant des nouveautés dans une relative indépendance d'action. Cette analyse, comme nous le verrons plus bas, peut fort bien être appliquée à une échelle micro comme l'entreprise publique ou privée.

La métaphore « centre / périphérie » développée par les aménagistes, économistes régionaux et géographes illustre fort bien cette problématique. Les politiques d'aménagement helvétiques sont aujourd'hui fortement remuées par cette dialectique qui se polarise autour de deux types de discours intellectuellement peu satisfaisants. D'un côté, un discours « urbain » et plutôt de droite remettant en cause les aides financières[22] allouées par la Confédération aux régions périphériques sous prétexte que ces subventions obèrent la compétitivité de la Suisse et que le retour sur investissement attendu est peu visible. De l'autre, un discours plutôt de gauche axé sur l'équité et une solidarité qui enjoint les régions riches (agglomérations) à redistribuer une partie de leurs richesses. Ce dernier discours laisse pointer un peu de paternalisme tandis que le premier frise l'aberration économique et est potentiellement dangereux[23]. Si un canton comme Genève est du côté des contestataires de ces subventions, ses édiles ne se rendent vraisemblablement pas compte que la plupart de ses marchands horlogers vendent des produits qui sont très largement inventés et réalisés dans une région périphérique (l'Arc jurassien)[24] qui a expressément besoin de ces subventions pour maintenir des infrastructures indispensables à son bon fonctionnement économique. Visiblement, les édiles genevois ne conversent pas avec leurs marchands qui, eux, ont un besoin vital des horlogers jurassiens qui sont à la source de leurs profits. Il y a absence de liens entre le Prince et les marchands. Et si cet exemple sectoriel éclairait autrement les problèmes de compétitivité économique que connaît la Suisse depuis plus de 10 ans ? Il restera à démontrer – et cela ne sera pas un problème intellectuel – que la périphérie géographique a de tout temps été un moteur de la créativité économique, politique, culturelle[25] et spirituelle.

Maladie du lien, maladie des structures, rapport à la périphérie perturbé. Tels sont les maux qui assaillent les processus de l'innovation tant à un niveau local qu'à une échelle plus grande. De plus, la confusion sémantique existant entre innovation et créativité conduit à concentrer des attentes d'innovation *et* de créativité sur quelques acteurs de pouvoir comme les élus, les managers, les financiers et les experts. Certes, un élu, comme tout autre personne, peut faire preuve de créativité. Mais n'y a-t-il pas danger pour toute organisation de confondre de telles attentes ? Ce problème se rencontre fréquemment dans les entreprises privées avec les « divas », managers à l'ego surdimensionné qui comprennent qu'il est dans leur intérêt de concentrer entre leurs mains l'ensemble du potentiel créatif de l'entreprise car sa valeur sociale renforce leur pouvoir politique. Cette confiscation de la créativité sous couvert d'une confusion sémantique peut s'avérer une tragédie pour l'entreprise. Un système bétonné peut stériliser une organisation. Autre confusion dommageable : confondre la compétence scolaire et la créativité[26], ce qui amène par exemple les édiles d'une collectivité territoriale à

concentrer sur la figure de l'architecte la seule responsabilité d'inventer des solutions à des problèmes souvent trop complexes pour leurs seules épaules. De telles logiques débouchent de plus en plus fréquemment sur des situations de blocage délétères et coûteuses pour les collectivités publiques[27].

4. Résister au risque, résister à l'innovation

Si l'on confie aux autorités politico administratives la mission de faire preuve d'innovation, les structures dans lesquelles ces acteurs politico administratifs évoluent leurs permettent-elles vraiment d'être innovants ? Cette question suppose que soient non seulement évaluées les compétences des acteurs[28] mais également les structures, systèmes, organigrammes, procédures et objets qui *obligent* ces mêmes acteurs. Ainsi, la compétence en matière d'innovation concerne aussi bien les personnes que les objets. Ces mêmes objets de management sont également à considérer comme des acteurs à part entière.

Nous avons vu plus haut que tout créatif remettait également en cause l'agencement des objets qui le tiennent. En d'autres termes, on ne peut être porteur d'une invention sans contester tout ou partie de l'organisation dans laquelle on s'insère. En pratique, inventer revient à défier le bien-fondé de modes de faire et par extension la place de ceux qui en sont les garants (le pouvoir). Inventer, donc, équivaut à prendre un risque qu'une minorité d'acteurs « rebelles », cuirassés d'un capital scolaire et social important, sont susceptibles de prendre « à découvert ».

David Giauque, dans son dernier ouvrage[29], a clairement démontré les effets pervers d'une « Nouvelle Gestion Publique » appliquée aux services administratifs fédéraux en matière d'efficacité et d'efficience, si l'on comprend ces critères en termes d'innovation et de compétitivité. En effet, la précarisation des statuts des fonctionnaires entraîne logiquement une baisse d'initiative et de créativité des services. En effet, comment créer *donc* oser défier sa hiérarchie lorsque sa propre position a comme principale caractéristique d'être fragile ? Cette logique entraîne une docilité calculée de la part des acteurs subalternes[30]. Cette docilité a pour principal effet de limiter la capacité d'innovation des organisations publiques. Cette même logique a d'ailleurs été démontrée avec humour et clairvoyance par Gérard Laloye dans un ouvrage corrosif consacré aux prétendues méthodes participatives implémentées dans plusieurs entreprises françaises[31].

Nicolas Babey, dans sa thèse de doctorat[32], s'est penché sur la difficulté structurelle de systèmes politico-administratifs communaux et cantonaux pour innover en matière de culture et de développement économique endogène, indépendamment de la volonté affichée et certainement sincère d'acteurs politico administratifs de mettre en œuvre des processus d'innovation dans de tels domaines. Les modes de coordination, qui caractérisent non seulement les législatifs mais également les commissions consultatives et parlementaires communales ou cantonales, induisent le développement de compromis basés *à la fois* sur le rapport de force (la loi du plus grand nombre) et le recours systématique à des *mondes de justification*[33] fort peu adaptables aux missions nouvelles qui leur sont demandées : développer un marketing territorial performant, promouvoir des projets culturels de premier plan en termes de couverture médiatique, de qualité de vie et de développement touristique.

De ce constat, la suite de la thèse avait pour objectif d'« inventer » d'autres formes de centralité politique et financière *en complémentarité* des structures politico administratives existantes. En d'autres termes, de bâtir une « utopie réaliste ». En effet, créer et innover en matière culturelle ou économique suppose des moyens

financiers dont disposent toujours plus faiblement les autorités publiques. Cet appauvrissement concourt depuis des années à cristalliser les débats et à maintenir la politique de subventionnement public dans une logique égalitaire dite de l'arrosoir[34]. Sans entrer dans les détails, le propos consistait à rebâtir une centralité décisionnelle et financière plus libre sur la base des structures associatives culturelles et économiques en développant un système fiscal de type subsidiaire[35] qui aurait potentiellement permis le soutien d'un grand nombre d'acteurs culturels. Les autorités politico administratives auraient été les garantes d'un tel système en développant un organe de contrôle chargé de lister les associations bénéficiaires sur la base de critères développés de manière partenariale.

5. Verticalité et transversalité

En confiant à une fondation de droit public le « pilotage opérationnel » du projet, c'est-à-dire sa direction, la Loi sur Jura Pays Ouvert [JPO] prive le Gouvernement, le Parlement et l'administration de leurs prérogatives dans la conduite d'un projet politique. Cela revient à attribuer des compétences décisives à un organe indépendant de l'Etat, dans lequel les représentants de l'économie privée tiendront une place importante. Ce n'est pas ce qu'ont voulu celles et ceux qui se sont battus pour que le canton du Jura conquière son autonomie. Après 25 ans de souveraineté, il est inadmissible que le destin du canton soit confié à une fondation.

Les objectifs recherchés par JPO peuvent être réalisés sur la base de la législation existante ou en y apportant des compléments. Preuve en est la modification de la loi d'impôt soumise à une votation parallèle ce 16 mai. Pour remplacer la fondation, le PSJ [parti socialiste jurassien] propose la création, au sein de l'administration cantonale, d'un service transversal de coordination, placé sous la responsabilité directe du Gouvernement et d'un-e chef-fe de projet qui devra être désigné-e au sein de l'administration.

Tels sont les propos écrits présentés par le PSJ à chaque électeur jurassien. Comme le souhaitait ce parti politique, le projet JPO a été refusé par la population cantonale le 16 mai dernier. Rappelons la mission du projet JPO, faire passer la population jurassienne de 70'000 à 80'000 habitants en quelque vingt ans. Un tel projet était de type marketing démographique. Il consistait à développer un *produit marque territorial* attrayant dont le public-cible principal aurait été constitué de jeunes familles à haut capital scolaire et socioprofessionnel.

Ce projet est intéressant à plus d'un titre. Ses promoteurs étaient vraisemblablement conscients des limites en termes de champ d'action des structures politico administratives traditionnelles, limites que nous avons relevées plus haut. A l'aune de notre polarisation centre versus périphérie, le projet consistait à créer une autre forme de verticalité (centralité du politique et du marchand) – cette fois para politique – permettant le développement de synergies avec des acteurs financiers sur la base de projets ciblés[36]. Rappelons que tout projet de marketing public ou privé est d'abord un travail d'exclusion. Cibler consiste à distinguer le « bon grain de l'ivraie » en termes de « profit ». Ce travail d'exclusion est impensable dans le cadre de structures politico administratives classiques[37].

L'échec de ce projet est également intéressant. Ses promoteurs ont mal conceptualisé sa raison d'être et ses objectifs. Il aurait dû être défendu comme un *équipement complémentaire* aux actions menées par les structures politico administratives. Si le champ d'action de ces dernières est limité, ses actions sont au demeurant

indispensables à la constitution d'un « produit marque » territorial. Les structures politico administratives classiques assurent fort bien le développement de conditions-cadres liées aux conditions de travail, à l'environnement naturel et construit, à la formation, etc. Ce « hardware » dont aucune « place du marché » ne peut se passer aurait dû être complété par le développement de structures « software »[38] (parapolitiques) centralisant divers acteurs politiques, financiers, économiques et privés pour l'élaboration de « produits marques » adaptés à des segments spécifiques. Plus réactive à des idées nouvelles (créativité) qui sont *toujours* portées par des acteurs individuels ou des réseaux informels sans grand pouvoir, de telles structures para politiques potentialisent l'élaboration de réseaux *transversaux* qui relient efficacement les acteurs créatifs (la périphérie) aux acteurs innovants (un centre politique et financier).

Malheureusement, les structures politico-administratives classiques ont tendance à écrémer la créativité, dès lors que l'on associe à celles-ci une mission économique, touristique, démographique ou culturelle de type marketing. Cet écrémage s'exerce en deux temps : une idée nouvelle n'est recevable par les autorités publiques que si elle provient d'un mouvement « représentatif », qu'il soit politique ou associatif. Il faut compter sur le fait que cette idée « nouvelle » a déjà en principe subi un sérieux élagage, car plus un mouvement associatif est représentatif – c'est-à-dire numériquement important – plus celui-ci se comporte comme une structure politico administrative classique[39]. Ce phénomène d'élagage créatif est surtout prégnant dans le cadre de structures associatives de type sectoriel (interprofession) ou syndical. Cet élagage est d'abord lié aux missions qui fondent l'existence de ces structures. Ainsi, le fait d'exister pour défendre politiquement les intérêts d'une branche d'activité éloigne ces structures de la possibilité de soutenir efficacement le développement de « produits marques » à haute valeur ajoutée, puisque de tels produits créeront *forcément* des divisions à l'interne des organisations dites « représentatives ».

Le deuxième élagage de l'idée nouvelle commence à partir de sa mise à l'agenda. L'enjeu consiste ici à la rendre politiquement correcte en la débarrassant de tout ce qui est incompatible avec le système d'évaluation des élus. Ce deuxième travail d'élagage se déroule principalement dans le cadre de commissions consultatives et législatives puis se finalise en assemblée législative ordinaire. Ce même système d'évaluation a pour principales caractéristiques d'entretenir un rapport au risque problématique en éliminant toute notion de « segment » de type commercial[40] au profit de « groupes-cibles citoyens »[41].

Ce travail d'inversion des groupes sociaux est essentiel pour comprendre les limites des structures politico administratives dès lors qu'on leur demande de réaliser *directement* un « produit marque » performant. Indépendamment de la volonté individuelle des acteurs politiques, le système qui les oblige devient fort peu efficace en matière d'innovation.

6. Conclusion

Deux logiques s'entrechoquent. Elles sont largement dissemblables et il faut pourtant les relier. Nous avons vu à quel point ce lien entre acteurs de pouvoir (politique et financier) et acteurs créatifs s'exprime dans les cinq dimensions de tout « produit marque » fort. L'enjeu du développement économique, culturel et démographique des territoires passe par cette épreuve. En d'autres termes, comment éviter l'élagage de la créativité tout en reliant une centralité politique démocratiquement légitime, des moyens financiers et des réseaux informels créatifs ?

Ainsi, l'élaboration de stratégies de développement passe-t-elle par la mise sur pied d'une verticalité politique et financière alternative qui jouerait le rôle de moteur de l'innovation selon d'autres modes de coordination eux mêmes structurés selon d'autres objets (organigrammes, règlements, valeurs, construction de la preuve, rapport au risque, etc.).

Elle passe également par le développement de modes transversaux d'intégration des lieux sociaux et/ou géographiques de la créativité. Le schéma qui suit propose de manière synthétique l'élaboration de processus transversaux permettant la captation de cette même créativité « périphérique » à chaque étape de l'élaboration d'une politique publique : identification, diagnostic, programmation, mise en œuvre et évaluation des résultats (efficacité et efficience). Capter à l'extérieur pour ne pas réserver aux seuls experts, acteurs administratifs et politiques la capacité de créer : on a vu plus haut que la compétence professionnelle n'était en rien corrélée à la créativité, mais qu'elle est susceptible de la soutenir[42].

La réalisation de produits non commerciaux (place publique, plan de circulation...)[43] innovants – c'est-à-dire adaptés à des attentes et des usages *ciblés* – passe également par cette logique de la verticalité versus transversalité. Les processus participatifs représentent à cet égard une tentative très intéressante de relier ce que les structures de gouvernement de type jacobin s'échinent à délier. En amont (diagnostic et élaboration d'« utopies ») comme en aval (programmation des projets), l'intégration d'usagers ou d'acteurs concernés par une problématique dans le cadre de forums représente un « plus » en matière de connaissance et de capacité à développer des réponses originales. Des villes comme Bâle (Werkstatt Basel) Viège (marketing des commerces urbains), Thoune ou Berne (aménagement d'une place) ont intégré de tels processus pour leur plus grand bonheur.

La notion si polysémique de gouvernance et l'application de ses préceptes gagneraient selon nous en consistance et en efficacité si était intégrée cette opposition centre / périphérie. En termes d'innovation, l'enjeu central de toute entreprise publique ou privée consiste à bâtir les liens (transversalité) qui manquent pour développer des projets véritablement innovants. Ce travail consiste au préalable à redéfinir les missions de tous les acteurs humains et non humains de l'entreprise, à savoir les personnes et les objets, puis à recomposer patiemment l'agencement de ces mêmes acteurs en fonction des buts que l'entreprise s'est fixés.

NOTES

1 Ce texte a bénéficié de la lecture critique de David Giauque, professeur à la Haute Ecole Valaisanne (HEVs). Certaines des réflexions développées dans cet article seront reprises dans le cadre d'un ouvrage, dirigé par N. Babey et D. Giauque, portant sur le marketing territorial.

2 Eclectisme dû à la transversalité de notre réflexion.

3 Si notre « terrain » est celui des organisations publiques, nous postulons que la problématique que nous développons peut fort bien s'appliquer aux organisations privées.

4 Que n'a-t-on pas dit ou écrit sur l'innovation ? De la sociologie de l'innovation aux innombrables ouvrages de type « bullet point » qui peuplent les rayonnages spécialisés de toute « bonne » librairie.

5 Cf. Nicolas Babey, « de la marque au produit-marque », in *Bulletin HEC* (dossier *Les marques*), Lausanne, n° 65, octobre 2002.

6 Cf. Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, Puf, Paris, 2001.

7 Cf. Bruno Latour, *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, La découverte, Paris, 1997.

8 L'économiste néoclassique postulera que ce sont des conditions cadres favorables (fiscalité basse) qui permettront le développement d'une diversité de produits durables. A l'inverse et à la suite de Robert Salais et Michael Storper (Cf. *Les mondes de production*, EHESS, Paris, 1993), nous postulons que les conditions cadres défendues par les tenants du néolibéralisme conditionnent d'abord le développement de produits standardisés, à faible valeur ajoutée, peu innovants et peu créateurs d'emplois pour les économies occidentales.

9 Sur la notion de « place du marché », cf. le passionnant ouvrage de l'historien Michel Henochsberg, *La place du marché*, Denoël, Paris, 2001.

10 A partir de ce constat, on peut se demander si les théories néo-classiques nées il y a plus d'un siècle ne se sont pas développées sur la base des caractéristiques de la « place du marché » telle qu'elle existait alors. En effet, les exemples « concrets » tirés des manuels d'économie politique (cf. par exemple le chapitre 3 du manuel de N. Gregory Mankiw, *Principes de l'économie*, Economica, Paris, 1998) mettent souvent en scène des échanges commerciaux entre maquignons et vendeurs de patates qui semblent tirées de scènes de marché provinciales du XIXe siècle...

11 C'est-à-dire nommer la partie pour signifier le tout. Exemple : « j'ai envie de boire un verre », pour dire « un verre de vin ».

12 Sur le rôle de l'emballage dans tout processus d'achat, cf. l'intéressant ouvrage de Franck Cochoy, *Une sociologie du packaging ou l'âne de Buridan face au marché*, Puf, Paris, 2002.

13 Le client peut utiliser également un autre type de métonyme en partant de l' « emballage » pour signifier le produit : « je me suis acheté un Levi's, une Swatch ».

14 Ce modèle doit beaucoup à la théorie des conventions, représentée principalement par le sociologue Luc Boltanski et l'économiste Laurent Thévenot (Cf. *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991).

15 Cf. Nicolas Babey, « Le double visage du consommateur », in *l'Agefi*, 30 avril 2004.

16 « Business to Consumer ».

17 Les discours ultralibéraux et les discours de gauche dure ont au moins un point commun : *séparer* par une logique de soustraction de l'Etat (ultralibéralisme) ou d'opposition aux acteurs économiques (gauche dure).

18 Cf. Michel Callon, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Seuil, Paris, 2001.

19 L'escroc et le créatif sont parfois très proches dans leurs modes de faire. Ils profitent tous deux des failles d'un système. Ils se distinguent cependant de la manière suivante : l'escroc détourne des valeurs pour son propre profit tandis que le créatif génère des valeurs pour son propre compte et celui de puissants.

20 Cf. Michel de Certeau, *L'invention du quotidien*, Gallimard, Paris, 1990.

21 Particulièrement pour défendre le statut du Swiss Made.

22 Crédits LIM.

23 Ce discours dogmatique a ceci d'inquiétant qu'ils s'apparentent à certaines caractéristiques des systèmes totalitaires qui, tous, éliminent tant que faire se peut toute forme de périphérie sociale et géographique.

24 Plus de 95% des emplois du secteur horloger se situent dans l'Arc jurassien.

25 On nous rétorquera que la créativité culturelle est aujourd'hui urbaine ; nous répondrons que la culture s'innove certes dans les centres mais qu'elle s'invente encore et toujours dans les marges sociales et géographiques : c'est principalement dans les friches industrielles, les banlieues et dans les mouvements « underground » (quel mot juste !) que se développe aujourd'hui quelque chose de nouveau. L'innovation culturelle survient dès lors qu'un pouvoir économique ou politique récupère les productions de ces mouvements créatifs pour en faire des produits.

26 La compétence scolaire doit être comprise comme une capacité à redire ou à recopier indépendamment de la spécificité des lieux. La créativité s'oppose radicalement à cette logique « perroquet ».

27 Sur l'échec de l'aménagement de la Place des Nations à Genève, cf. Ola Södertröm (et al.), « Lendemains d'échecs » in *DISP* n° 145, (pp. 19 à 28), 2001.

28 Nous comprenons leurs compétences non pas en termes de capital scolaire mais en termes de valeurs et de connaissance des missions des structures organisationnelles dans lesquels ils s'insèrent. En d'autres termes, l'acteur a-t-il la volonté de faire preuve d'innovation (valeur) et connaît-il les limites structurelles du système qui le tient (connaissance formelle ou intuitive)

à l'égard des missions qui caractérisent ce même système ?

29 Cf. David Giauque, *La bureaucratie libérale. Nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle,* Paris, L'Harmattan, 2004

30 Et comme nous sommes tous subalternes de quelqu'un ou de quelque chose...

31 Cf. *Tu seras un chef. Le management dans l'entreprise*, Les empêcheurs de penser en rond, Paris, 2003.

32 Cf. *La publicité du territoire*, Institut de géographie, Neuchâtel, 1999.

33 Cf. Luc Boltanski et Laurent Thévenot, op. cit.

34 Ce qui équivaut à un appauvrissement égalitaire des capacités de créativité et d'innovation de la collectivité en matière culturelle.

35 Schématiquement, fournir des capacités élargies aux contribuables en matière de déduction fiscale des donations.

36 Un tel projet s'apparente au modèle des « Quango's » - les « Quasi non Governmental Organizations » qui se sont développées en Angleterre sous l'administration du gouvernement Blair. Sur ce sujet, cf. Jean-Pierre Gaudin, *Pourquoi la gouvernance*, Presses de Sciences Po, Paris, 2002.

37 Cf. Nicolas Babey, op. cit.

38 Sur la distinction entre missions « hardware » et missions « software », cf. Nicolas Babey, « Territoire et tourisme : décentraliser la gestion de l'image », in *Bulletin de la Société neuchâteloise de géographie*, n° 44, pp 19-34, 2000.

39 Présidence, directoire, assemblée plénière, vote « démocratique », etc.

40 Choisi selon un critère de *solvabilité*. Ce travail de repérage reste statistiquement flou dès lors que l'on s'intéresse à des « styles de vie » et des tendances difficilement quantifiables. C'est de l'identification largement qualitative de ces « styles de vie » que se déduisent des « produits marques » forts et des stratégies de développement considérant le risque comme une variable incontournable. Ce flou à la fois conceptuel et statistique est incompatible avec les exigences « scientifiques » des élus. De plus, l'évolution sociologique très rapide de ces mêmes tendances et « styles de vie » induit une capacité de réactivité que le jeu politique, de par sa lenteur, ne peut atteindre.

41 Choisis selon un critère de *représentativité*. Ce critère est étroitement lié aux indicateurs quantitatifs dont disposent les services statistiques communaux, cantonaux et fédéraux. Ces systèmes d'indicateurs sont essentiellement forgés sur la base d'une demande politique qui considère d'abord les données socio démographiques par couches de population « politiquement pertinentes ». Si ces données sont utiles en termes de marketing, elles sont largement insuffisantes pour un déduire des « produits marques » forts.

42 A peu de choses près, ce sont de tels processus que des grands groupes mettent en œuvre pour soutenir la créativité de leurs marques. Ainsi Procter & Gamble intègre-t-il les clients de ses marques d'un bout à l'autre de la stratégie de développement de nouveaux « produits marques ».

43 Produits certes non commerciaux mais qui représentent néanmoins un prix pour la communauté.