



HAL
open science

Innover à l'épreuve du programme. Point de vue pragmatique de promoteurs européens

Paul Olry

► **To cite this version:**

Paul Olry. Innover à l'épreuve du programme. Point de vue pragmatique de promoteurs européens. Éducation permanente, 1998. hal-01820187

HAL Id: hal-01820187

<https://hal.science/hal-01820187>

Submitted on 16 Dec 2020

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.

Innover à l'épreuve du programme Point de vue pragmatique de promoteurs européens

Introduction

L'innovation est actuellement mentionnée dans de nombreux écrits¹ européens. Elle est présentée comme participant des démarches d'incitation au développement de la formation professionnelle. Pour peu qu'on observe les pratiques communautaires, l'innovation apparaît mise en scène pour engager des experts à développer leurs pratiques dans un espace balisé. Bien qu'en effet, l'innovation définisse « quelque chose de nouveau dans un domaine particulier, créer, transformer », elle semble largement instrumentée par le cadre européen. Ainsi, la communauté a-t-elle élaboré un plan pour l'innovation dont l'objectif est clair : «... au service de la croissance et de l'emploi² ».

Il semble dès lors utile de mieux comprendre comment les bénéficiaires des actions financées perçoivent l'innovation. On peut penser qu'un innovateur appréciera une manne financière lui permettant de développer son activité, mais qu'en revanche il goûte moins la voir orientée par des directives. C'est pourquoi nous avons souhaité mieux comprendre auprès de promoteurs de projets, l'acception qu'ils donnaient à ce terme et les conséquences éventuelles pour le développement de leur projet.

La confrontation des règles communautaires avec les pratiques de terrain permet quelques interprétations que nous avons développées pour finir.

L'INNOVATION PROGRAMMÉE

Les programmes européens de formation font appel à des projets. Ils offrent ainsi à des praticiens d'associations d'entreprises et d'organismes de formation une opportunité financière pour développer, promouvoir ce qui contribue à la croissance et à l'emploi. Mais ce projet doit être innovant. En effet, innover est inscrit comme critère discriminant (parmi cinq) des propositions dans le *projet opérationnel* des programmes d'initiative communautaire (PIC dans le texte). L'innovation est en quelque sorte un point de passage obligé pour qui souhaite voir reconnu et subventionné un projet par la communauté. Le promoteur se voit imposé de déclarer sa proposition comme innovante, avant même d'en avoir estimé la faisabilité. Elle est entourée d'autres critères (comme « l'effet multiplicateur ») qui, s'ils sont respectés dans une cohérence d'ensemble, ouvrent au promoteur l'espoir d'un projet éligible. De fait, c'est le contenu, si possible original du dossier de candidature qui, *a priori*, est considéré comme une innovation.

L'instruction d'un a priori

En d'autres termes, les PIC sont instruits selon les intentions du projet déposé, par exemple la diffusion de ses effets et de ses résultats. Subordonnés à une orientation politique, ils s'appuient en fait sur un processus d'analyse, qui a comme repère les caractères de l'innovation :

- construit social singulier à la situation de chacun.
- toujours contestée, elle doit en permanence prouver son bien-fondé.
- elle résulte non d'une aventure solitaire, mais d'un travail collectif, de nombreuses négociations, itérations, interactions entre différents groupes, acteurs, fonctions, compétences. Synonyme de mise en réseau, ses connexions se produisent non seulement à l'intérieur des organisations, mais encore entre organisations

¹ Voir dans ce numéro la bibliographie élaborée par Madeleine Maillebois.

² Cresson Edith in *Premier plan d'action pour l'innovation en Europe*, Publications Officielles des Communautés européennes, 1997, p3.

hétérogènes, dont les histoires, les cultures, les niveaux de développement sont différents.

- coûteuse en temps, en énergie et en argent, elle doit aboutir à des résultats représentant un plus par rapport à la situation antérieure. Elle doit être utile au plus grand nombre et avoir des effets sur les systèmes.
- c'est une lecture après-coup d'une démarche où apparaît une technique nouvelle qui cristallise un ensemble de savoirs et de connaissances autour d'un objet social.
- son intégration aux pratiques, voire son institutionnalisation, est le signe de sa pertinence et sa correspondance à une attente effective du corps social (...) Seule une analyse a posteriori pourra donc légitimement identifier une démarche d'innovation. (Bienaymé, 1994).

Qui pense promouvoir une idée, une démarche, un projet, une pratique innovante dans un cadre européen doit ainsi avoir en tête ces quelques descripteurs qui n'apparaissent pas dans les documents officiels.

Mais ce qui est singulier dans la démarche est que cette instruction porte avant tout sur le premier terme de *projet*. La communauté européenne s'est ainsi dotée d'outils de d'analyse et de contrôle qui n'évaluent pas la qualité de l'innovation (critère qu'elle a elle-même imposé), mais soumettent le projet à des procédures de conformation. Résumons-nous : un projet est déclaré innovant selon une contribution escomptée à la déclinaison locale de l'objectif politique de l'union, s'il décrit précisément les modalités pour diffuser une innovation qui en toute logique n'a pas encore été développée et validée.

Avant de débiter son travail, le promoteur qui ne savait pas encore la nature innovante de ses résultats est déjà confronté à leur description et à leur gestion.

Gérer une innovation à venir

Un jeu complexe se développe entre les différents intervenants : promoteurs et opérateurs, individus bénéficiaires à propos du changement technique, de la stratégie de produit, de la différenciation compétitive. Ce jeu selon nous s'exprime dans des conflits d'interprétation à plusieurs niveaux :

- la légitimité

A l'instar de la compétence, l'innovation existe quand elle est reconnue ailleurs. L'innovation qui existe embryonnaire ici ne va connaître une consécration que parce qu'elle est adoptée ailleurs. De même, entre le formateur qui considère son action comme innovante et le promoteur du projet qui considère ses procédures de travail comme « nouvelles », il y a une hiérarchie d'échelle et donc de valeur dans l'innovation. Qui déclare que l'action mise en œuvre est innovante : l'entreprise, l'association, l'organisme de formation ? Sur quelles bases ?

- la validité

Si innover, c'est « (...) faire autrement en transférant dans un existant donné, un autre existant »³, il y faut un vecteur. La notion phare de transnationalité est ici convoquée, car elle suppose des opérateurs une concertation, une coordination, desquelles devrait jaillir le transfert des innovations de chacun chez les autres. Cette idée est pourtant tuée dans l'œuf par les procédures de gestion. Composante déterminante de l'ensemble du projet, elle donne lieu à une répartition systématique et précise pour gérer les projets : quelles sommes seront affectées aux actions nationales, quelles autres aux actions transnationales ? Or, par définition, le rythme annualisé de la gestion, sa distribution ligne à ligne (alors que le principe même de l'innovation est de ne plus dissocier les actions nationales des transnationales), est peu compatible avec le rythme de compréhension et de développement des réalisations de chaque pays.

³ BAPST C., *Innovation : repères pour l'action*, Bulletin Racine, 1997, p 22.

- la dynamique du projet :

Il y a une certaine confusion entre la conduite des projets d'innovation et le développement même de celle-ci. L'objectif des programmes est d'inscrire les innovations dans la durée par la diffusion de leurs résultats (Hüberman, 1992). Or, l'innovation est un processus dont on n'a pas le contrôle, car sa dynamique est prise dans des configurations qui ne sont pas maîtrisables. Le calendrier administratif et réglementaire peut-il s'arranger de cet incontournable ou faut-il réellement innover selon le rythme de fonctionnement des programmes européens ?

- la responsabilité :

On notera d'abord la distribution des programmes européens qui permet à chacun de se reconnaître innovant. Il en est de même dans l'espace créé par les programmes. Dans ADAPT par exemple, des acteurs d'entreprises, d'associations, d'organismes de formation, cherchent un financement à mettre au service d'une idée, d'une action, d'une directive. Des projets locaux « innovants » fleurissent pour la circonstance, sans s'interroger réellement sur l'apport que d'autres vont pouvoir lui faire. Le paradoxe est donc que pour être vraiment innovant dans l'esprit d'un projet européen, mieux vaut ne pas avoir d'idée de départ et s'en construire une sur la base des projets associés.

Mais la difficulté est alors dans l'équilibre à garder entre l'intérêt bien compris de chacun et l'efficacité, la qualité des chantiers qui en résultent. La transnationalité est là encore appelée à la rescousse de la responsabilité attendue des partenaires. Elle constitue la barrière qui discriminera les projets crédibles des projets non viables. Parée de la vertu de « fluidifier les démarches » (faire autrement, mobiliser d'autres acteurs, débloquer des situations), elle peut certes ouvrir l'éventail des possibles sur des questions techniques, offrir l'occasion d'une ouverture et d'un « détour » fructueux. Mais, elle multiplie encore un peu plus les interlocuteurs : quelle innovation en résulte réellement ?

L'innovation se trouve ainsi à la croisée de logiques contradictoires. Du côté des institutions européennes le discours - « il convient d'éviter la formalisation prématurée de système et usages au niveau de la communauté » - est contredit par les procédures de gestion. Du côté des opérateurs, la recherche de subventions occulte l'opportunité offerte de contribuer au projet collectif qui les justifie : « Les questions sociales doivent s'élaborer à partir de la base, grâce à une approche décentralisée encourageant l'expérimentation et l'innovation⁴ ».

S'ANNONCER OU ETRE INNOVANT ?

Dans un secteur peu structuré comme celui de la formation professionnelle, il est difficile de se déclarer innovant, compte tenu d'une méconnaissance partagée des pratiques du milieu. Aussi, l'innovation, même expectée, est largement inattendue dans les projets européens. Si ce sont les effets produits qui deviennent une innovation, comment peut-on raisonnablement annoncer son projet comme « innovant ? ».

Alors que les publications européennes utilisent largement le thème, nous avons voulu mieux comprendre quelle signification lui attribuaient quelques promoteurs. A cette fin, nous avons réalisé un court sondage en quelques questions dans trois pays et retenu les réponses qui suivent pour cet article (tableau ci-dessous) :

	Irlande	Espagne	France
Qu'est-ce pour vous	Un processus d'utilisation de la <i>connaissance</i> par lequel une nouvelle connaissance est	Ce que nous entendons par innovation est un élément ou une	L'innovation essentielle : - permettre à des membres du groupe de travail international

⁴ Fascicule *Premier plan d'action pour l'innovation en Europe*, op cit.

P'innovation ?	introduite dans la pratique et <u>appliquée</u> dans cette pratique.	<i>conjonction</i> d'éléments qui s' <u>utilisent</u> pour la première fois au profit d'une organisation : méthodologie, matériels didactiques, organisation, thèmes, etc.) dans le but de réaliser le projet.	d' <u>échanger</u> en temps réel des <i>idées</i> , des <i>résultats</i> de travaux. - permettre à des entreprises ou à des particuliers de se procurer des <i>produits</i> méthodologiques ou des <i>outils</i> , de manière simple et aisée.
Les critères de l'innovation	Dans le programme Emploi une telle implantation d'un savoir nouveau était <u>requise</u> en relation au projet : - perspective ou contenu - méthode de travail ou de validation. - Partenariat local ou arrangements de réseaux	<ul style="list-style-type: none"> • Que cette action n'ait pas été antérieurement déjà réalisée pour l'organisation. • L'action innovante pour nous ne l'est pas nécessairement pour d'autres. • Que ce soit une action planifiée à partir d'une expérience antérieure 	En formation, l'innovation peut certes être de bénéficier de l'outil "nouvelles technologies" mais aussi d'innover en termes de méthodes d'apprentissage basées sur les relations entre les différents acteurs (travail en binôme ou plus, complémentarité de compétences). Partager, diffuser les diverses productions, pourrait conduire à un <u>retour d'expériences exploité</u> , menant à une amélioration du produit.
L'innovation dans leur projet	Son <u>approche</u> globale des champs de formation en réponse aux besoins de changement des apprenants et du marché du travail. Sa <u>méthode de travail</u> : action learning adopté pour le projet de formation de formateurs favorisant le développement de la direction et de l'organisation dans les champs éducatif et formatif. Le <u>partenariat</u> promeut une conception compréhensive entre les niveaux locaux et nationaux des agences de formation / éducation et les personnes en difficulté sociale. La sélection stratégique de participants des organisations de partenaires combinée avec des <u>stratégies</u> de réseaux effectives contribuent à maximiser les output de développement du programme de formation à l'action-learning. L'adoption d'une approche formatrice plus large allant de l'employabilité à l'empowerment.	Création d'une structure spécifique pour la <u>gestion</u> du projet. <u>Méthodologie</u> pour aborder l'exclusion que les protagonistes alumnos prennent en compte pour les personnes nécessiteuses (« désarroi personnel »).	Expérience vécue : Vendre l'idée d'un site internet dans un organisme de formation nous a donné une image de novateurs. L'UAP, tout premier client est ainsi venu nous demander une intervention en formation après avoir cherché sur le net un organisme de formation correspondant à ses besoins. Expérience en cours : Nous étudions l'éventualité de gestion des emplois du temps des formateurs en temps réel. Par delà l'aspect technologique ceci implique un changement de mentalités, une acceptation de transparence sur sa charge de travail, une intégration dans l'organisation. Expérience à l'étude : Nous envisageons de développer des actions de formation pour partie à distance, avec des regroupements et méthodes technologiques innovantes.

Nous avons recueilli ces données sur la base du volontariat , au titre d'une préoccupation partagée par les répondants. Nous n'avons pas souhaité distinguer les réponses selon les programmes, mais au contraire refléter la diversité des approches auxquelles chacun souscrivait. Ce qui transparaît le plus clairement est que les promoteurs n'apparaissent pas concernés par une innovation précise, dont ils nous livreraient une description clinique. Pour autant, ils associent à ce terme des éléments variés que nous avons résumé ci-après :

Les caractères de l'innovation	<i>Nature : processus d'utilisation</i> <i>Objet : connaissance</i> <i>Cible : la pratique</i>	<i>Nature : conjonction</i> <i>Objet : éléments pédagogiques</i> <i>Cible : utilité par rapport au</i>	<i>Nature : système</i> <i>Objet : échange</i> <i>Cible : entreprises et/ou particuliers</i>
---------------------------------------	--	--	--

		<i>projet</i>	
L'intérêt du critère dans le PIC	<i>Obligation</i>	<i>Assurer la continuité malgré la singularité des actions</i>	<i>Amélioration</i>
Ce qui est innovant dans leur projet	<i>Partenariat</i>	<i>Méthodologie / gestion</i>	<i>Diffusion</i>

Les références des acteurs des programmes semblent différentes, en ce qui concerne l'objet innovant de la proposition, le critère majeur d'innovation ou sur sa définition même. Mais, elles apparaissent aussi fortement complémentaires et en pleine conformité avec le cahier des charges des programmes. Parmi les caractéristiques connues de l'innovation, les promoteurs de projets européens retiennent celles qui suivent.

L'innovation : effet d'annonce ?

Si proche des prescriptions des programmes, l'innovation n'est elle pas alors un mot, plaqué sur une démarche administrative, une pratique pédagogique, une procédure partenariale ? Des points de vue restitués ici, la démarche apparaît bien plus importante que les produits, qui sont plus mentionnés comme résultants de l'innovation. Cette attribution semble finalisée par deux points :

- le produit, la démarche sera-t-elle visible pour les acteurs ?
- en quoi le produit du projet leur permettra d'exercer différemment leur travail ? En quoi, leur donnera-t-il une autre vision de l'activité à conduire, à maîtriser ?

C'est semble-t-il un processus pris dans le temps. L'innovation n'existe pas spontanément : elle s'inscrit dans des chantiers antérieurs qui ont révélé des pistes de développement. Elle est ainsi partie prenante d'une démarche d'amélioration continue, et se fixe à des moments singuliers sur des objets qui apparaissent déclencheurs (« l'action-learning », etc.).

Mais cette démarche apparaît aussi contaminer l'environnement dans lequel elle se développe. (ex : gérer l'emploi du temps des formateurs en temps réel,...). L'innovation apparaît paradoxalement à la marge du programme balisé. Dès lors que l'expérimentation est rendue possible par la disparition du contrôle préalable au lancement d'une action, des actions inédites émergent. Si ce constat comme nous le pensons est vrai et pour que l'ambition poursuivie par les programmes soit atteinte, il est nécessaire de s'interroger sur la reconnaissance de ces innovations.

L'innovation par la reconnaissance

Le souci est manifeste de faire reconnaître l'innovation par les personnes qui sont les destinataires finaux de ses produits. Mais se dégage de nos réponses une forte ambiguïté sur ses « destinataires ». On aura remarqué que les citoyens européens, apprenants sont remarquablement absents des discours. L'innovation semble une affaire de professionnels, qui optimisent leurs démarches, peaufinent leurs outils, sans que leur application soit discutée. Malgré les valeurs positives qui lui sont attachées, on peut donc faire l'hypothèse que l'innovation se trouve à la croisée d'objectifs particuliers à chacun des acteurs qui manient le concept, par exemple :

- un objectif de mobilisation des acteurs de terrain, pour rendre visible localement les politiques menées, pour les instances européennes,
- un objectif de valorisation de sa structure par une intervention inhabituelle (expérimentation par exemple), par l'obtention de financements, pour un organisme de formation,

- un objectif de développement de réseaux spécialisés créant une fidélisation de clientèle pour un formateur, etc.

Que cette hypothèse soit vérifiée ou non, il est clair que l'innovation existe peut-être mais qu'elle n'est jamais formalisée, ni stabilisée en tant que telle. En formation, en effet, « innover n'est pas faire du nouveau⁵ », mais ré-agencer des éléments existants. La place des acteurs dans ce processus apparaît en fait déterminante, car en énonçant les caractères de l'innovation, ils lui fixent un espace de développement particulier. De ces diverses acceptions, l'organisation du projet en retient une, à laquelle les autres sont subordonnées (ex : le site internet, qui suscite une série de sous-produits).

Ainsi, l'organisation qui accepte de se transformer peut dire si la démarche, les principes, les outils ou méthodes sont innovants ou non, est celle qui a l'occasion de la reconnaître, voire de la mesurer dans l'évolution de ses pratiques.

FAIRE TRAVAILLER LE CONCEPT

Ces points de vue d'acteurs précisent pour nous les limites de l'espace-temps «innovation». Mais ce petit sondage peut aussi être considéré comme d'une grande généralité. Du fait même de sa nature bien sûr ; mais il l'est aussi par la multiplicité de sens qui peuvent être donnés à cette notion. En bref, il nous faut faire preuve d'un relativisme lucide, c'est à dire qui sait par rapport à quoi il est relatif. C'est le sens des quelques questions pratiques qui suivent.

Peut-on planifier l'innovation ?

Participer à un PIC, c'est d'abord avoir une idée à partir d'une action en cours, prendre ensuite l'initiative de concevoir et d'écrire quelques pages, rassembler enfin des personnes qui en feront un projet. Il faut alors se conformer aux systèmes de sélection des projets et s'accoutumer aux délais de réponse (officielles, d'approbation du contrôleur financier, puis des versements qui supposent une trésorerie importante par exemple) ; tout cela en levant les incertitudes inhérentes à une compréhension parfois équivoque du projet par les partenaires, et sans craindre les confrontations avec l'environnement.

Ainsi au regard même des procédures de construction d'un projet, d'importants problèmes de planification se posent.

- le problème initial de l'attribution du caractère innovant.
- les délais d'instruction du projet, rapportés à la dynamique de «l'innovation».
- le calendrier de la gestion financière et administrative (annuel) et le rythme propre au développement du projet.

L'innovation apparaît finalement comme une démarche résultant de la résolution de problème en situation de difficultés imprévues⁶. Or, le terme de démarche est pour nous intéressant puisqu'il évoque simultanément une manière de penser, de raisonner, mais aussi une manière de marcher, une *allure*. Pour rendre lisible son action, le législateur européen ne peut que souscrire à cette idée que l'innovation est le plus souvent réponse à un problème : elle obéit sinon à des priorités politiques explicites, très générales, trop nombreuses, parfois peu accessibles dans les textes, et implicites ou invocatoires comme le transfert et l'effet multiplicateur. Alors même que l'innovation est décrétée a posteriori comment peut-elle être transférée ?

Pour dire un projet PIC éligible, l'instructeur du dossier suit en tous points l'*allure* proposée par CALLON (1994) : « l'art de la gestion de l'innovation est tout entier dans

⁵ BAPST C., L'innovation : repères pour l'action, Bulletin RACINE, 09/1997, p22

⁶ BAPST C., *ibid.*

l'équilibre délicat entre d'un côté le foisonnement des points de vue et des acteurs qui participent à la négociation des compromis et d'un autre côté, le resserrement des options et des décisions, qui a un certain moment, rendent les engagements irréversibles⁷. C'est sur ces compromis qu'à l'analyse se construisent les projets européens. C'est donc une attitude pragmatique qui semble émerger de la pratique d'instruction des programmes.

Toutefois, elle nous semble comporter un piège : celui des mots. A dénier sa signification au mot, le législateur encourage la confusion des discours, de celui des instances politiques à celui des opérateurs, alors même que l'ambition politique est forte. « *Pour l'entreprise, l'innovation doit permettre croissance et compétitivité, une adaptation rapide aux bouleversements du marché économique, une réduction des coûts. L'homme doit intégrer rapidement le changement, participer à l'enrichissement des compétences de l'entreprise* » : Voici le genre de phrase, émaillant les projets, par lesquelles on risque de penser faux. On dit qu'on va faire, puis qu'on fait quelque chose, qu'on innove par exemple, sans prêter attention à une quelconque réalité effective. Au lieu de susciter l'imagination et le projet innovant au sens politique du terme, le langage procédurier des programmes comme des promoteurs stérilise parfois la pensée dans des cadres opératoires pour gérer mais prématurés pour l'innovation.

De plus, le législateur se prive ainsi de sa force pour discriminer de l'ensemble des actions financées, celles qui constituent de véritables innovations. En fait les promoteurs sont soumis à une injonction nomade de la part de leur commanditaire européen. Au démarrage du projet, on les croit sur parole lorsqu'ils annoncent un projet innovant : seule compte une gestion administrative et financière calibrée par les règlements, les dossiers. A mesure que le projet se développe, les résultats qualitatifs sont attendus. Mais, ne pouvant suivre son allure naturelle, stérilisée par des cadres fixés a priori, l'innovation véritable peut-elle être appréhendée ?

Peut-on ignorer le pouvoir de l'innovation ?

L'innovation est présentée dans les programmes européens comme un critère neutre qui ne susciterait aucun débat. Alors même que les sociologues de la connaissance⁸, les chercheurs en gestion nous montrent que la compétition lui est consubstantielle, l'innovation en formation, est considérée transférable, diffusable. Une série de facteurs se dégagent des propos de nos promoteurs qui infirment cet a priori.

Accepter les conventions

On ne peut faire l'impasse sur le processus d'attribution / incitation qu'organisent les programmes. En effet ce qui est observable au niveau des opérateurs l'est déjà largement au niveau des instructeurs. Les discussions entre pays membres autour des volumes de projets éligibles, de la concordance de critères de sélection affinés sont autant d'occasions qui fixent par le processus d'attribution, la reconnaissance du caractère innovant des projets.

Il privilégie de fait les organismes qui mettent en place des coopérations et développent des complémentarités. Il favorise des projets que les acteurs considèrent eux-mêmes comme réalistes (CALLON, 1994). Quels en sont les indices ? La capacité à rassembler un plateau de partenaires transnationaux est par exemple plus significative pour « être éligible » que la qualité des échanges. La capacité à réunir à l'échelon national des acteurs dans une cohérence construite est essentielle.

Le fonctionnement même des acteurs qui instruisent les dossiers, est empreint de l'histoire évidemment récente de la formation professionnelle. C'est au titre de la part

⁷ CALLON M., L'innovation technologique et ses mythes, *Gérer et comprendre* n°34, 1994, pp 5-17.

⁸ LATOUR B ; *La science en action*, Point Seuil, Paris, 1990.

qu'ils y ont prise, de leur rôle passé d'innovateur, qu'ils jaugent et promeuvent leurs successeurs. Ceux-là mêmes qui furent les pionniers parfois peu contrôlés de la formation dans leurs pays, organisent le contrôle de ceux qui leur succèdent.

La volonté de s'adresser à la base est une force, reconnue localement, de l'intervention du niveau européen. En France, ce qui équivaut souvent à contourner le niveau étatique nous révélerait qu'elle rejoint par exemple l'objectif d'éducation permanente, auquel l'Europe offre un second souffle.

L'innovation pour les professionnels :

« Les produits de l'innovation sont certainement les démarches capitalisées et leur reproductibilité ». Ce point de vue d'un spécialiste de l'innovation nous donne l'exacte image de la réalité de la place de la formation, technicisée, dont les effets d'intervention ne sont pas pris en compte. Ce qui importe, c'est disposer de démarches clés en main s'appliquant à faire évoluer la réalité. On constatera ici une certaine contradiction : d'un côté les projets sont instruits sur un critère d'innovation, de l'autre l'innovation est déniée aux productions, sauf si elle contribue à se formaliser pour se reproduire. Mais l'innovation doit-elle être reproductible ? Sur le constat d'une forte distorsion entre le prévu et le réalisé dans les programmes européens, le critère d'innovation est instauré. Du fait de cette distorsion, l'espoir est placé dans les démarches capitalisées. Le promoteur doit donc tout à la fois :

- de se conformer à des modalités et à un calendrier (finances, transnationalité, organisation, bonnes pratiques, transférer)
- innover et rester un innovateur.

Peut-on parler d'innovation aux professionnels d'un secteur qui n'a pratiquement pas de recherche développement ? La formation n'est pas une discipline classique, qui pourrait disposer d'une recherche fondamentale. Par ailleurs, en tant que pratique, la formation est chargée d'attentes sociales importantes. Toute novation dans ce domaine doit pour être reconnue, passer sous la double toise de la pratique et de sa cohérence avec le savoir existant. « Pour réussir, la règle est simple : il faut intéresser d'autres acteurs qui vont s'allier à vous à travers le dispositif que vous proposez et pour les intéresser, il faut accepter de traduire leurs demandes, attentes et observations dans le dispositif sous la forme de choix techniques appropriés »⁹.

L'innovation de programme : un mythe ?

Nous devons nous rappeler que l'union européenne a posé parmi d'autres le critère d'innovation pour sélectionner des projets. Elle donne beaucoup d'explications, mais sans définition¹⁰. Comment réagit le promoteur de projet : « je ne sais pas ce que l'on entend par innovation; je propose un projet qui la sous-entend dans mon acception. Il est accepté, donc ce projet est innovant ». Un mythe se constitue ainsi autour de l'innovation, qui est utilisé pour mobiliser des acteurs locaux, plus que pour obtenir des résultats tangibles. Or, nous rappelle R. BARTHES, le mythe est constitué par une déperdition historique des choses, « qui perdent en lui le souvenir de leur fabrication. Il donne au projet une clarté qui n'est pas celle de l'explication, mais du constat¹¹ ».

Non défini, il est fait un usage mythique du terme « innovation » dans les programmes européens. Rangée au rang de critère de sélection du projet, l'innovation devient une

⁹ CALLON M., op. cit.

¹⁰ Le programme opérationnel ADAPT mentionne par exemple que « l'innovation suppose a minima : qu'un problème soit posé, sans réponse satisfaisante, qu'une solution différente, donc nouvelle soit proposée qui semble adaptée au problème initial ». Suivent ensuite des descripteurs pré-construits de l'innovation.

¹¹ BARTHES R., *Mythologies*, Seuil 1970, p 230.

image simplifiée, illusoire, que les promoteurs acceptent des commanditaires et qui joue un rôle déterminant dans leur élaboration du projet. Combien de promoteurs mâtinent leurs projets de nouvelles technologies, au titre de l'innovation demandée. En effet, le propre du mythe est de transformer le sens en forme¹². Le risque est par exemple que ces technologies deviennent soudain l'élément clé d'un projet alors qu'elles n'en sont que le moyen.

Il semble que compte tenu de l'usage incertain qui est fait du terme d'innovation dans les programmes européens, les promoteurs soient dans une posture, où être innovant est indispensable, hors de la réalité d'une quelconque innovation. Pour échapper à cette position pathogène d'innovateur sans innovation, les promoteurs n'ont qu'une possibilité : l'action. En effet, le langage de l'homme producteur n'est pas mythique. Partout où l'homme parle pour transformer le réel et non plus pour le conserver en image¹³, partout où il lie son langage à la fabrication de choses, le mythe est impossible.

Conclusion

A défaut de reconnaître l'impulsion politique contenue dans le terme d'innovation (donnée par les programmes européens pour le champ qui nous est imparti), il est urgent de surseoir à l'utilisation du terme, pour les raisons que nous avons évoquées.

D'abord, innover ne peut s'inscrire dans le seul cadre défini du programme, même s'il est important de bien gérer le projet.

Au lieu de se traduire par des données quantitatives, sur un service en développement, une action de promotion, etc., pouvant être mises au débat, l'innovation européenne reste à ce jour un critère, dont la crédibilité tient dans sa conformité au cahier des charges opérationnel, non à ses qualités intrinsèques.

Si cela semble cohérent avec la fonction comptable à assurer, le pilotage qui en découle ne doit pour autant se réaliser par le seul respect d'exigences administratives. La force de l'innovation est de pouvoir se développer en dehors des freins qu'introduisent des procédures légitimes mais parfois pesantes.

L'histoire des pratiques européennes sera-t-elle semblable aux mues successives de l'ingénierie de formation ? A l'époque des pionniers, succède aujourd'hui l'époque de la quantité et d'instrumentation des procédures. L'inflation d'outils (procédures et événements), de discours sur la formation en Europe, laisse à penser que les mêmes stratégies sont à l'œuvre dans les programmes de l'union qui concernent la formation. En ingénierie, l'époque est à la recherche de sens, plutôt qu'à l'instrumentation des pratiques. Ne pourrait-on gagner en maturité et ne déclarer « innovant » que ce qui l'est réellement ?

Bibliographie

ALSENE D. et Denis H., Un modèle d'analyse des pratiques complexes de gestion du changement technologique, in *Revue Française de Gestion*, n°84, 1991, p 32-44.

ALTER N., *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF 1er cycle, 1996.

GÖTTELMANN G., *Stratégies d'innovations technologiques et politiques éducatives en France, en RFA et au Royaume Uni*, UNESCO, 1989.

HÜBERMAN M., *Revue Française de pédagogie*, n°98, 1992.

¹² Idid., p 217.

¹³ Idid., p 231