



LE TAGÈTE

Marcel JB Tardif

Vol. 5 n° 1, 1 janvier 2015

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LE RATIO DE SUCCÈS

Dans son ouvrage sur 3M, Gundling¹ indique que le ratio de succès en matière d'innovation dans l'entreprise est de 1000 essais pour 1 réussite. Ce qui suppose que bien des erreurs doivent précéder les succès accusés par les organisations, et donc que des échecs soient nombreux qui jonchent le sol de l'innovation technologique comme technique.

Étrangement, nombre de dirigeants ne tolèrent ni de près ni de loin les échecs de leurs subordonnés, alors qu'aucune démarche d'innovation, technologique ou managériale, ne peut aboutir chaque fois au succès dès le premier essai. On doit donc penser, que dans les organisations qui n'essuient aucun échec, si cela peut être réellement², peu ou prou d'efforts sont déployés pour modifier le cours des choses en matière d'amélioration du système de production ou de gestion des ressources. Or, le pire des échecs que peut présenter une organisation est celui de la stagnation, en fait de la régression relative dans le cours de son activité, puisqu'aucune organisation ne peut faire du sur place quand ses concurrentes progressent sur le chemin du changement. La performance de l'organisation n'est jamais à la mesure de son résultat d'exercice, mais bien à celle de la trajectoire d'évolution de sa capacité d'innover. D'où la prise de risques, que suppose l'essai de technologies ou de techniques différentes dans l'accomplissement des mandats de tâche de l'organisation.

Si les entreprises privées sont contraintes, par la force de la concurrence dans leur marché respectif, de prendre des risques, donc de rencontrer l'échec éventuellement, les organisations publiques, elles, dissimulées qu'elles sont derrière le paravent du monopole d'État en leur domaine d'activité, évitent comme la peste toute prise de risque 'inutile'. Et est inutile, aux yeux de ces dernières, tout ce qui bouscule l'ordre établi. Or, l'innovation consiste à changer ce qui est, donc à emprunter une voie inexplorée jusque-là, pour avancer techniquement ou technologiquement parlant en matière d'efficacité organisationnelle. Ce qui explique, que les erreurs dans l'organisation publique sont socialement plus détestables, c'est que le changement, donc l'amélioration des choses, y est plus récusé que favorisé. De fait, changer, pour évoluer, ne suppose pas une oblitération du risque, mais très exactement le contraire.

¹ Gundling, E., (2000), *The 3M Way of Innovation, Balancing People and Profit*, p. 40. Gundling parle de l'incidence du succès en matière de recherche et développement sur produits pharmaceutiques. Nous posons, qu'un parallèle peut être raisonnablement établi entre cette quête de renouvellement de produits des pharmaceutiques et celle de l'innovation managériale que mène la plupart des entreprises. Partant, nous présumons qu'il y a un taux d'échecs plus ou moins comparable, sans être parfaitement identique, en matière de modes, méthodes et pratiques de gestion dans l'ensemble des organisations à vocation productive comme de services publics d'ailleurs. L'idée n'est pas d'insister sur le ratio, mais sur le fait que de multiples erreurs surviennent lorsque l'organisation cherche à changer sa donne interne (management) ou externe (production).

² Ce n'est pas parce que les dirigeants ferment les yeux sur les échecs de leurs organisations, que ces dernières n'en subissent aucun. La cécité en la matière, n'est pas un visa à l'amélioration automatique du rendement en gestion des ressources de l'organisation. Reconnaître ses erreurs, n'est en rien une preuve d'inintelligence.