# L'innovation comme écriture de l'entreprise. Récits d'innovation au sein d'une entreprise de services

Antoine Hennion

▶ **To cite this version:**

Antoine Hennion. L'innovation comme écriture de l'entreprise. Récits d'innovation au sein d'une entreprise de services. MUSTAR P., PENAN H. Encyclopédie de l'innovation, Economica, pp.131-152, 2003. halshs-00193140

**HAL Id: halshs-00193140**
**https://shs.hal.science/halshs-00193140**

Submitted on 30 Nov 2007

**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.

# L'innovation comme écriture de l'entreprise
## Récits d'innovation au sein d'une entreprise de services

Encyclopédie de l'innovation, P. Mustar, H. Penan éds, Economica, 2003: pp. 131-152

Antoine Hennion
CSI, Ecole des mines de Paris
antoine.hennion@ensmp.fr

L'idée de cette contribution[1] est de traiter l'innovation comme une modalité privilégiée que se donne l'entreprise pour produire sa réalité, de façon progressive et collective, à travers un travail constant de réécriture d'elle-même par elle-même. Aux confins de l'économie, de la gestion et de la sociologie, voire de l'anthropologie, le problème est celui de l'auto-description de l'entreprise[2].

Pour une telle analyse, portant sur le rôle des récits d'innovation, les activités de services semblent un choix pertinent : traiter de l'innovation dans les services c'est d'abord rencontrer une foule de procédures, de schémas d'organisation des tâches, de dispositifs d'incitation (forums, prix, etc.), de démarches qualité, dont le principal produit est de l'écrit. Le problème de l'auto-description est un enjeu central de ces entreprises, sans cesse préoccupées de fixer une activité qui ne peut se réduire aux biens et objets produits[3]. La prestation, toujours "à refaire", est co-produite par le producteur, par l'observateur-gestionnaire et par l'usager. Le savoir-faire concurrentiel des industries de services réside largement dans leur capacité à se décrire, en particulier pour les activités très proches de l'usager, qui fonctionnent grâce à la circulation permanente et à la correction en temps réel d'une multitude de "books", de fiches, de "bibles".

Cette exigence d'auto-description, encore comprise pour le moment dans un sens un peu restrictif (les documents requis par les managers), renvoie à une spécificité de l'activité de services : il n'y a pas de différence entre organisation et produit. Conduire l'activité pour la faire évoluer, c'est la décrire — la mettre en mots, en chiffres, en rapports, en récits, trouver des moyens de la mesurer, d'incorporer les réactions de l'usager, compiler sous une forme cumulable "ce qui se passe", en renvoyer aussitôt quelque transcription sur le terrain.

Ce travail continu de mise en forme est « performatif » : décrire ce que l'on fait, c'est le faire. Du sens strict qu'il avait en pragmatique du langage, chez Austin par exemple[4], le mot performatif en est venu, en sociologie, à désigner l'idée beaucoup plus large que toute opération descriptive produit en partie la réalité qu'elle décrit. Cette généralisation suppose qu'on reconnaisse des degrés de performativité, et non une opposition binaire entre performatif et constatif, et qu'on s'interroge sur ses conditions et ses moyens, en s'attachant aux formes et aux procédures qui permettent une telle transformation de la réalité par sa mise en mots : c'est l'objectif théorique de ce travail.

### Le rôle performatif de l'auto-description

Plaquettes officielles, notes, présentations, interviews, bruits de couloir… quel rôle donner, en effet, aux innombrables récits et écrits de statuts si divers que produit l'entreprise, tant à usage interne qu'externe, la plupart sous la forme d'appels à l'innovation ? Le savoir managérial, trop

---

[1] Elle reprend les résultats d'une recherche sur l'innovation dans les services, menée dans quatre entreprises par trois équipes relevant de disciplines différentes, à l'initiative de l'Association pour le Progrès du management.

[2] Ou "self-description", en anglais, v. M. Strathern, "What is intellectual property after?", in J. Law et J. Hassard (eds), Actor Network Theory and After, Malden MA, Blackwell Publishers, 1998, pp. 156-180.

[3] Comme l'ont bien montré par exemple les travaux de J. de Bandt et J. Gadrey (dir.), Relations de service, marchés de services, Paris, CNRS éds., 1994, ou ceux de Ph. Warin, Les usagers dans l'évaluation des politiques publiques. Etude des relations de services, Paris, L'Harmattan, 1993, tendant à dépasser les oppositions classiques entre services et industrie (matériel/immatériel, simultanéité de la production et de la consommation, présence physique de l'usager, difficulté de séparer produit et production, etc.).

[4] J. Austin, Quand dire, c'est faire, Paris, Seuil, 1970.

proche de ces écrits, fournit souvent leur vocabulaire de base. La tradition critique, elle, est trop méfiante et tend à ne voir en eux qu'une tentative de rationalisation des intérêts et du pouvoir dont ses propres analyses révèlent la vraie nature. Voilà qui laisse peu de place à ces récits et discours. Ils sont ou trop peu ou pas assez pris au sérieux[5]. Qu'ils soient relégués au rang d'idéologie mobilisatrice de la firme ou au contraire assimilés par les sciences du management, que leur soit déniée toute valeur descriptive ou qu'ils soient pris au premier degré pour des préceptes à suivre, leur fonction même et leur place dans l'entreprise sont sous-évaluées, de même que le caractère complexe de leur rapport à la réalité et à la référence[6].

Il semble plus fécond, si l'on veut prendre au sérieux le travail considérable et multiforme que réalise une entreprise pour mettre en mots et coucher par écrit ce qu'elle fait et ce qu'elle veut faire, de s'appuyer sur une conception pragmatique du langage, mettant en avant le caractère performatif et réflexif du travail humain. Si l'on est plus sensible à ce que fait le langage qu'à ce qu'il signifie, on sort de la dualité stérile idéologie des acteurs/savoirs des analystes, pour accepter une gradation en continu des divers discours de la firme sur l'innovation, allant de l'affirmation gratuite ou de la propagande pure et simple à l'analyse scientifique. Mais le plus intéressant réside dans les nombreuses formes intermédiaires dosant de façon variée la nécessité, pour faire bouger les choses, de s'appuyer sur des preuves ou des références contrôlables, et celle d'emporter l'adhésion ou de créer l'enthousiasme, en passant par d'autres configurations, comme le discours familial fait pour produire de l'attachement, la communication externe, le recours à des experts, la construction d'arguments juridiques ou financiers. Dans chaque cas, les parts du discours liées à l'action ou à la description sont variables et difficiles à séparer. Loin de maintenir la science et l'objectivité d'un côté, la politique et l'idéologie de l'autre, l'innovation, ainsi comprise comme action collective, passe par une mise en mots qui est nécessairement un compromis trouvé en situation entre contenu de vérité et efficacité rhétorique[7].

## Colombine, ou l'entreprise opaque. Points de méthode

Selon les entreprises, le caractère performatif de l'auto-description a des formes spécifiques. Colombine est un groupe issu d'activités dont la dimension de services au sens moderne n'est apparue que récemment. Alors que l'importance de leur aspect industriel le faisait ressembler à une entreprise traditionnelle, dominée par les ingénieurs, il a peu à peu pris conscience que l'ensemble de ses domaines d'intervention (eau, énergie, déchets, travaux publics…) relevait des services à l'environnement, mots qui sont vite devenus les mots clés de sa communication, avant de commencer à modifier sa réalité.

Colombine nous montrera ainsi un rôle essentiel du discours interne de l'entreprise sur elle-même : celui qui permet à l'entreprise réelle, clandestine, implicite, de fonctionner, à côté de ses schémas officiels de pensée, d'organisation et de communication, et souvent malgré eux. Chez Colombine, entreprise opaque, le récit interne est d'abord un envers souterrain, une ressource

---

[5] Signalons le travail du groupe "Langage et entreprise" qui, sur une base linguistique, revient sur cet état des choses pour analyser les conditions de l'efficacité et les formes matérielles des discours de l'entreprise, v. A. Borzeix, B. Fraenkel (éds), Langage et Travail. Communication, cognition, action, Paris, CNRS Editions, 2001, et S. Pène, A. Borzeix et al. (éds), Le langage dans les organisations. Une nouvelle donne, Paris, L'Harmattan, 2001.

[6] L. Boltanski et L. Thévenot (De la justification, Paris, Gallimard, 1991), puis L. Boltanski et E. Chiapello (Le nouvel esprit du capitalisme, Paris, Gallimard, 1999), ont brillamment démontré une autre possibilité de prendre au sérieux la littérature managériale sans pour autant rester prisonnier du dilemme précédent. Mais ils l'ont fait dans le premier cas dans le cadre d'une analyse des formes de justification de l'action puis, dans le second, dans celui d'une théorie de l'évolution du capitalisme, plus qu'en s'interrogeant sur l'efficacité de cette littérature au sein d'une entreprise, sur sa performativité et son caractère plus ou moins réflexif, permettant aux acteurs de se définir et de définir leur rapport au monde extérieur.

[7] V. C. Perelman, Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique, Bruxelles, Université de Bruxelles, 1968, et F. Recanati, Les énoncés performatifs. Contribution à la pragmatique, Paris, Minuit, 1981, ou encore, sur l'effet politique des mots, F. Goyet, Rhétorique de la tribu, rhétorique de l'Etat, Paris, PUF, 1994.

permettant de contourner et de compléter une organisation formelle désincarnée, c'est un moyen de faire en situation l'unité entre des exigences difficiles à concilier sur le terrain, conçues d'en haut de façon autonome : la recherche et l'innvoation, la production, l'organisation, le marché, le client. Ce n'est pas tant de façon délibérée, explicite, organisée par la direction que l'auto-description fonctionne. C'est depuis la base, de façon informelle, non officielle, à la demande, pour répondre en situation à ce que la structure politique du groupe ne peut prendre en charge, selon un fonctionnement moins moderne mais plus répandu que celui des nouvelles entreprises de services entièrement recentrées sur l'usager.

L'analyse des récits et écrits circulant au sein de l'entreprise s'en trouve réorientée. La tâche consistait à se mettre en situation de recueillir de la parole hors d'un cadre officiel, pour se rapprocher de l'usage courant que les acteurs en ont, hors micro. Le responsable de projet ou le chef d'équipe de Colombine considère qu'il y a une distance maximale entre ce qui vient d'en haut — discours "politiques" au sens suspect que les médias donnent à ce mot, entre slogan mensonger et utopie sans prise sur la réalité — et son travail de tous les jours. Dans le no-man's land verbal que laisse ce type de structure entre la formulation officielle de grands objectifs et la représentation quotidienne des tâches à mener s'ouvre un large espace à la parole intermédiaire : elle va sans solution de continuité des quelques efforts officiels faits pour favoriser l'expression à tous les niveaux (boîte à idées, concours d'innovations, forums, groupes de réflexion transversaux, etc.), aux lieux communs et aux savoirs oraux constituant l'histoire interne d'une entreprise qui n'a pas échappé aux restructurations des années 80, et aux diverses fables et rumeurs assurant la circulation d'une information dont personne ne pense qu'elle puisse ou doive être assurée par la structure dirigeante.

D'où la méthode que nous avons adoptée : nous tenir le plus loin possible des "centres" et aller recueillir à la base une série de récits polyphoniques sur une dizaine de cas contrastés d'innovation, celle-ci pouvant être très technique ou purement organisationnelle, réussie ou ratée, importante ou minuscule. L'idée était de partir de la diversité des situations pour remonter, à la même vitesse que celle des récits, à des enjeux ou à des positions plus générales, tels que des responsables se mettent à les formuler à partir de ces premières mises en narration. Les divers problèmes d'organisation, de compétences, d'évaluation, de financement que posent les innovations n'ont pas été considérés comme des critères externes et fixes, à l'aune desquels mesurer chaque cas. La notion même d'innovation était présentée aux interviewés de façon minimale, de sorte qu'ils puissent mettre ce qu'ils entendaient derrière ce vocable, pour laisser apparaître au cas par cas la conception et la pratique qu'en avaient les acteurs interrogés, ainsi que leurs façons de reconstruire des continuités ou de tirer des éléments d'analyse, sur l'innovation et sur leur entreprise.

En somme, l'innovation était le prétexte, moins un objet théorique pour les sociologues ou un enjeu de management, qu'un furet permettant de prendre contact et de faire parler autour d'un cas précis, un traceur au sein de l'entreprise. Le véritable objet était l'entreprise, définie d'en bas à travers la récurrence de problèmes, de diagnostics, de solutions types, de raisonnements mobilisés en situation par ces divers récits, produisant peu à peu une description informelle de Colombine, au delà des discours officiels et des efforts du management, largement plus cohérente que l'image officielle que l'entreprise donne d'elle-même. Il s'agissait de montrer comment une entreprise construit petit à petit la perception qu'elle a de sa propre réalité, à travers les va-et-vient que, par leur narration, elle opère collectivement entre des cas isolés et l'élaboration problématique d'une identité commune.

## Le récit d'innovation

A partir de cas le plus variés et hétérogènes possible, nous avons donc essayé dans les entretiens de ne pas trancher entre les deux chaînes d'associations assez divergentes que traîne le mot innovation : une définition technique, proche des objets et des procédés, qui a les faveurs des ingénieurs et des hommes de terrain ; et une définition politique ou managériale, conforme au langage des dirigeants, selon laquelle, corrélée à une visée stratégique par rapport au marché et à la concurrence, l'innovation renvoie à une incitation générale au changement, "en creux", quelle

qu'en soit la nature. Sur un sujet aussi normatif, laisser ce problème en suspens, loin de l'abandonner, est une condition *sine qua non* pour pouvoir le traiter. En oubliant l'innovation comme étiquette ou slogan, on la retrouve sous d'autres noms et avec d'autres visages aux mille détours des problèmes rencontrés tout au long de l'histoire détaillée d'un cas.

Les cas choisis, en accord avec les responsables du groupe, respectent une représentativité au moins qualitative, comme on dit quand on ne peut faire mieux, par rapport à une série de critères : type d'activité, importance, genre (procédé, objet, relation à l'usager, façon de travailler, etc.), succès ou échec, collaborations. Outre les activités et la taille, ils varient ainsi sous de nombreux angles intéressants : "grands projets" maison et petits cas locaux, cas stratégiques et autres plus techniques, cas ayant réclamé beaucoup de coordination ou au contraire internes à une équipe ; enfin, même si cette caractérisation pose problème, il y a des succès incontestés, des échecs reconnus, et une majorité de cas encore incertains, où cela dépend (des critères mis en avant, de l'importance donnée aux objectifs initiaux, ou de la suite des événements).

L'intérêt des innovations dépend moins de leur taille que du degré d'ouverture ou de fermeture de l'interprétation qu'elles permettent. Cet état des choses n'apparaît qu'en cours de route, et il fait partie intégrante de leur histoire : sur certaines, le consensus est atteint, les entretiens sont proches les uns des autres, le cours de l'histoire est écrit — même si l'innovation est lourde ou stratégique ; pour d'autres, au contraire, l'impression d'ensemble aussi bien que les détails de la description changent à chaque entretien, le cas qui semblait clair, "classé", en bien ou en mal, paraît soudain plus complexe, et l'analyse doit se faire pointue. Au fur et à mesure des rencontres, la même innovation oscille entre des statuts opposés, l'échec et la réussite, la fiabilité ou l'irréalisme technique, l'absence de marché ou l'enjeu risqué mais décisif, qu'il faut saisir à tout prix. C'est pourquoi les critères classiques différenciant les innovations n'étaient pas pertinents. Il y a confusion systématique entre produit et process, entre organisation et production, entre invention d'une procédure ou d'un objet. La "rupture" est un résultat imprévisible de l'innovation (et elle dépend des critères de l'analyse), elle n'est pas un critère de classement externe, elle n'est pas décidable *ex ante* : de grandes ambitions n'ont rien donné, des cas modestes ont entraîné de profondes modifications du rapport de l'entreprise à son usager.

La circulation de nombreuses théories indigènes de l'innovation, ramassées sous forme de formules percutantes et catégoriques, n'entre pas en concurrence avec notre analyse, elle l'alimente. "Leçons", slogans, "success stories", bons mots sur les "Concorde" et autres "échecs retentissants", ces récits réparent, intègrent, mobilisent et forgent l'identité de l'entreprise. Il faut rendre compte de leur efficacité, au même titre que de celle des innovations : la qualification et l'évaluation continues de celles-ci, à tous les niveaux, par les différents responsables de l'entreprise, font partie intégrante du processus. Ce jeu complexe de jugements qui circulent et d'accusations qui se répondent en est en effet une charnière essentielle : ce sont ces anathèmes, ces verdicts à l'emporte-pièce, qui font jouer l'articulation entre la technique et les hommes, ils ne cessent de rebondir d'une affirmation sur la valeur intrinsèque d'un procédé à un avis sur l'organisation ou la compétence d'un service, d'un jugement sur l'opportunité d'un financement à une prise de position sur la stratégie future de l'entreprise ou l'évolution de ses marchés.

De même, le caractère contradictoire et variable des versions recueillies n'est pas un obstacle à l'analyse, au contraire. Il ne s'agit pas de décrire une réalité mais de laisser s'exprimer les cadres d'une action en cours. C'est ici que l'auto-description prend tout son sens : les récits sont réalisés sous contrainte, en situation, à plusieurs voix ; ils ne visent ni une description de l'entreprise en elle-même, ni une histoire des cas : ce sont des collectifs qui s'auto-décrivent. Le principe des récits n'est pas de faire l'"historique" des projets, au sens chronologique : un tel effort d'écriture, où chacun essaie d'imposer sa vision de l'histoire, fait partie de l'innovation. Celle-ci se stabilise en fixant son propre récit, qui varie donc en fonction des acteurs et des moments, et relève plus d'une scansion et d'une mesure de l'innovation que de son analyse. L'état inachevé a une grande importance sur les qualifications que l'on peut donner de l'innovation en cause : tant que les retombées ne sont pas stabilisées, les différents protagonistes ont en tête telle configuration de leur procédé, et voient comme un échec ce qui s'en écarte, tout en organisant autour de cette

configuration leur perception des obstacles et des alliés. Ils la modifient en même temps, progressivement. Souvent, sans que les intéressés perçoivent clairement les réajustements de leur projet qui se sont révélés nécessaires pour lui donner sa forme finale, le succès vient sous une forme décalée, parfois radicalement, d'autres fois de façon plus progressive ou insidieuse. Enfin, l'oubli bienfaiteur vient réécrire les aléas antérieurs de l'histoire. Les désastres se font expériences encourageantes, puis premières ébauches du succès final.

Une vue globale, écrite *ex post* en fonction du point d'arrivée, gomme les possibles mort-nées : d'un double geste de rationalisation, elle présente ceux-ci comme étant d'emblée irréalistes, tout en recréant une cohérence d'ensemble excessive du projet tel qu'il s'est déroulé (qu'il soit présenté comme un succès ou un échec) — une fois la fin connue, tout se réorganise en fonction d'elle. Au contraire, le suivi des controverses[8] mêle verdicts techniques et organisationnels, respectant les incertitudes du "temps réel", oubliées dès que l'issue est atteinte, et refusant de juger de façon rétrospective les choix faits en fonction de leurs résultats. Seul le tracé de ces micro-orientations, ces pulsations, ces ouvertures et fermetures successives des récits, à la suite desquelles le projet prend des traits en partie irréversibles, permet de comprendre les possibles qui n'ont pas été réalisés.

La raison d'être des récits d'innovation qui, indépendamment de notre intervention, circulent abondamment au sein d'une entreprise, est de réaliser ce travail collectif et contradictoire qui fait venir au jour, au delà des programmes officiels et des politiques normatives, un compte rendu satisfaisant de "ce qui s'est passé" dans chacune de ces aventures : un récit qui soit une relation, comme on dit joliment, non pas un texte définitif mais un "rapport", ouvert, non unanime, en tension, qui se place entre le résumé trop général, confortant ce qu'on sait déjà, et la narration complaisante de l'acteur engagé, pour qui son cas est toujours exemplaire et, en un sens, unique[9]. En ce sens, notre travail est une prolongation et non une interruption des récits de nos interlocuteurs : il ne vient pas, de l'extérieur, remplacer des visions partielles et intéressées par une vue globale et objective, il suit la façon dont, à partir d'une multitude ordinaire et quotidienne d'événements commentés, discutés, montés en épingle ou pris comme prétextes à des ironies intéressées, se dessine de façon continue la réalité politique et identitaire d'une entreprise : les récits d'innovation sont des faiseurs d'entreprise.

Reconstruire une unité originale de l'entreprise

Or c'est justement une caractéristique de Colombine que d'être tendue entre une réalité des métiers et des savoir-faire accumulés, d'un côté, et une politique volontariste énergique, de l'autre, tournée vers la recherche et l'international, pour laquelle il est difficile de décider si l'innovation est un moyen ou une fin. En optant pour telle ou telle définition *a priori* de l'innovation, nous aurions choisi notre camp, adopté sans le savoir le point de vue de la direction ou celui du chercheur de base, et par là fortement infléchi les réponses obtenues. On comprend mieux maintenant le statut que la méthode adoptée donne à l'innovation. Ni réalité technique, comme elle est entendue par les ingénieurs, ni slogan politique et mobilisateur, comme elle est entendue en haut, chez les dirigeants préoccupés de relancer les énergies individuelles et de mobiliser les troupes pour conquérir de nouveaux marchés, l'innovation est une clé pour penser — mais à partir de cas réels, et non de principes généraux — les problèmes d'interface, de changement, de circulation et de généralisation : tout ce qui fait l'unité de l'entreprise.

Les domaines d'intervention de Colombine sont tous investis d'une forte valeur sociale et objets d'une sensibilité croissante : environnement, qualité des services, importance de l'usager final, exigences de la démocratie locale et de la décentralisation. La méthode consistant à partir des cas pour reconstruire une unité d'analyse pertinente de l'entreprise s'est révélée très appropriée à

[8] Voir M. Callon, « Pour une sociologie des controverses technologiques », Fundamenta Scientiae 12 (4), 1981, pp. 381-399, et B. Latour, La science en action, Paris, La Découverte, 1989.

[9] Sur ces questions difficiles de l'enquête et de la généralisation, v. N. Dodier, L'expertise médicale. Essai de sociologie sur l'exercice du jugement, Paris, Métailié, 1993.

Colombine, aidant à en dessiner une image non conforme : de façons diverses, les innovations étudiées ont été les vecteurs de ses tentatives de diversification, contribuant au repositionnement du groupe par rapport à ces enjeux. L'innovation dans le groupe a moins l'image d'une politique isolée, aux objectifs et aux moyens clairement définis, que celle d'un mouvement obligé, multiforme et permanent, difficile à piloter, touchant de façon indifférenciée tous les aspects de l'entreprise : mouvement qu'il s'agit plus d'entretenir et de canaliser, que de promouvoir ou de diriger de façon trop volontariste, analytique ou sélective. Les procédures officielles de promotion de l'innovation chez Colombine ne sont pas très développées. Elles obéissent à un modèle très "politique", impulsant seulement de grands thèmes sous la forme de slogans mobilisateurs : une structure centrale légère joue un rôle d'aiguillon et de catalyseur, sur la base d'une reconnaissance de la réalité technique et professionnelle des activités — chacun son métier, chacun son univers. L'innovation officielle fonctionne comme mobilisation-récompense, à partir d'une innovation officieuse laissée très libre et informelle.

Cette relative liberté d'une innovation "sauvage" et multiforme à laquelle est laissée la bride sur le cou, à côté de programmes volontaristes très affirmés, présente de nombreux avantages : une certaine souplesse dans la gestion de l'innovation, la place ouverte aux initatives ; une interface peu contraignante entre les activités et la structure du groupe ; des possibilités de réorientations fortes à partir de slogans venus d'en haut (la recherche, l'international…). Elle comporte aussi des dangers : le coup par coup, à la base, et inversement une tendance à la communication pour la communication, pour la structure centrale ; et une certaine opacité du fonctionnement réel de l'entreprise par rapport aux instances managériales.

L'analyse socio-technique

Rappelons les traits de l'analyse socio-technique des innovations[10] utiles par rapport aux problèmes que posent les récits. L'objectif de l'analyse est d'intégrer les contenus techniques des projets à l'analyse sociologique et organisationnelle, et pour cela de ne pas rendre étanches *a priori* des aspects qui relèveraient de la pertinence technique, et d'autres qui relèveraient du marché ou de l'organisation de l'entreprise. Il faut enregistrer ces diagnostics[11] et les voir évoluer dans le temps, non les accepter comme des explications se suffisant à elles-mêmes. Quand un produit marche, on peut affirmer qu'il y avait un marché pour lui, mais auparavant, chacune de ses modifications "techniques" modifie son marché possible, et chaque anticipation faite sur son usage passe par un changement du produit. L'introduction d'un double principe de symétrie, entre arguments techniques et sociaux et entre explications du succès et de l'échec, et le compte rendu détaillé des controverses entre les divers protagonistes permettent de ne pas réduire de l'extérieur l'incertitude du temps réel dans lequel travaillent les acteurs de l'innovation.

La règle de méthode est simple : ne pas attribuer soi-même leurs propriétés aux objets, aux processus, aux acteurs, s'arrêter sur les multiples façons dont disposent les "acteurs eux-mêmes" pour établir ces états ; moins interroger de front le contenu de vérité des propositions (vrai/faux, il a eu raison/il a eu tort, ça marche/ça ne marche pas "techniquement", il y a un marché/il n'y a pas de marché pour ça, etc.) que suivre, latéralement, le travail des acteurs et les dispositifs d'épreuve qui permettent peu à peu à de tels verdicts de devenir évidents. Dans ce processus ouvert, les réactions des objets sont tout aussi imprévisibles que celles des humains ou celles des identités collectives (une entreprise, un marché, les usagers, l'Etat, l'opinion publique…). Cette liste hétérogène ne doit pas faire peur : il n'y a aucune raison d'en traiter tous les éléments de façon exhaustive, c'est dans le cours des controverses que les facteurs entrent en scène, si et seulement s'il est fait appel à eux. C'est en ce sens que la méthode consiste à suivre les "acteurs eux-mêmes". Pas de prédéfinition

[10] Telle que la CSI l'a mise au point, v. par exemple M. Callon (dir), La science et ses réseaux, Paris, La Découverte, 1989, et M. Akrich et al., « A quoi tient le succès des innovations ? », Gérer et comprendre, 11-12, 1988.

[11] Du type "succès = pertinence technique d'un projet", "échec = résistances culturelles des usagers"…

de l'innovation, pas de vues normatives *a priori* : dégager les compétences des acteurs sur la question, en intégrant à ces savoirs et savoir-faire les vues normatives qu'ils défendent.

Soulignons encore l'importance à accorder aux objets et à leurs transformations : souvent faites dans l'ombre, celles-ci réalisent peu à peu la traduction entre le produit et son marché ; d'où l'attention à porter aux micro-choix qui rendent les choses irréversibles, qui, empêchant le retour en arrière, entraînent toute l'histoire dans telle direction plutôt qu'une autre. Et aux épreuves de formats variés que ces objets subissent, plus ou moins certifiées : le coin de table ou le "pif" valent autant que la procédure établie, selon les moments ; un test au labo, un panel de consommateurs, un technicien qui se met dans la peau de l'utilisateur, un "brain-storming" sur les nouveaux produits, un événement imprévu — et l'accord se dégage sur certaines propriétés de l'innovation, auparavant controversées ou muettes. Il en va de même à propos des modes de collaboration et de la définition des compétences : une bonne part de la définition des projets se joue à travers le partage des rôles ; non pas les compétences et les contrats d'abord, le produit final ensuite, mais une définition progressive du produit et des compétences de chacun au cours des épreuves du travail en commun, et des revendications des uns ou des autres.

Ces traits narratifs insistent tous sur l'innovation comme écriture de l'histoire, et non comme fait, histoire écrite. Seule l'écriture peut rendre ce sentiment de l'instant, où chacun ignore les solutions adoptées par la suite. Le danger constant est celui de la rationalisation *ex post* ("C'était écrit, ça ne pouvait pas marcher", ou "Il y avait une telle demande qu'il n'y avait qu'à se baisser pour ramasser le gros lot"). Il y a toujours plusieurs possibles, et seule la série cahotante des événements fait parvenir l'un d'eux au bout du chemin. C'est cette incertitude à respecter, profonde et non provisoire, qui impose le relevé systématique des jugements exprimés, des changements d'avis, des épreuves organisées, des résultats de tests, formels ou non, des décisions prises, des procédures suivies pour piloter (ou ne pas piloter) le projet. Ces éléments décisifs vont des verdicts officiels les plus formels, en particulier autour des décisions financières, aux plus informels ("Je ne sentais pas le truc"). Ce caractère collectif et progressif explique une constante du récit d'innovation : son instabilité, son oscillation permanente entre phases de fermeture et d'ouverture, suivant les versions successives des acteurs — sur le modèle des procès, au cinéma, avec ces plaidoiries où on est toujours d'accord avec le dernier qui a parlé ; les moments plus analytiques où on ergote sur des détails, où "rien n'est simple", alternent avec les moments de synthèse où les choses sont claires, le cas rentrant dans une caractérisation globale, facile à résumer d'un trait : le Concorde, l'idée géniale, la "fausse bonne idée"…

L'enjeu est de savoir si l'on peut dépasser une dispersion telle des récits qu'elle défierait toute analyse transverse. La généralisation ne vient pas d'un recul pris pour tirer des leçons, mais du cadre commun à ces récits, permettant de dégager un mode de fonctionnement particulier de l'entreprise : celle-ci n'est pas seulement le réceptacle des innovations se déroulant en son sein ; elle est aussi une réalité produite par l'activité de ses membres, les innovations étant d'excellents moyens de mettre à jour des réalités moins visibles ou explicites d'une entreprise comme Colombine.

## L'innovation est une écriture

L'innovation est une "configuration narrative" : décrire ses phases, ses "générations" successives, c'est nommer des instances politiques ou attribuer des rôles aux uns ou aux autres ; les accusations et conflits qui font la trame du récit sont des attributions de causes, des jugements, à ceci près qu'ils formulent leurs critères en même temps qu'ils se formulent, ce sont des évaluations "in the making", en cours de route, qui en proposant une interprétation produisent dans le même geste une évaluation et le système de référence qui la permet : raconter un cas, c'est rendre lisibles, d'abord à soi-même, les intérêts prêtés aux autres, c'est décrire sa propre visée en s'appuyant sur celles qu'on lit chez les autres, et se rendre soi-même visible et lisible pour les autres ; d'où cette importance continue des relations personnelles et des conflits dits de personnes : c'est à travers eux que chacun définit, ou apprend, ce qu'il est.

Se retrouve ici directement, en un sens plus politique que linguistique, le caractère performatif du récit d'innovation. Dans l'entreprise, de tels récits ont de façon tout à fait délibérée un caractère engagé, actif, partial, ils sont immédiatement orientés vers des leçons à tirer, et souvent des adversaires à dénoncer. La description se fait prescription. Elle ne vise nullement la neutralité du compte rendu, mais l'efficacité de la norme. Elle n'est pas orientée vers la vérité mais vers l'action. La rubrique "innovation" est on ne peut plus contraignante : parler d'innovation, c'est déjà la promouvoir — et la promouvoir sous une certaine forme[12]. Nommer un innovateur, l'extraire du rang pour désigner l'un de ses produits comme innovant, ce n'est pas reconnaître de l'extérieur une propriété du produit, c'est choisir de valoriser une façon de travailler, imposer une série de critères, favoriser une hiérarchie des références et l'émergence de certains thèmes au sein de l'entreprise ; c'est pousser à certaines formes d'action, définir ce que doit être l'entreprise dans le futur et choisir ses nouveaux marchés : "voici ce que nous devons et pouvons être", affirme Colombine par la voix de ses innovations. En ce sens, les récits internes sont tout à fait homogènes avec la politique générale de Colombine telle qu'elle a été redéfinie dans ses grandes lignes pour les années 80 : sortir le groupe de ses marchés acquis, faire de la recherche, s'ouvrir à l'international.

Toujours présente en filigrane, cette fonction normative du récit d'innovation (récit fait sous le couvert d'une injonction muette : il faut innover), visant à produire l'identité de l'entreprise et à la manifester dans des objets, est particulièrement visible quand il y a résistance à cette désignation, résistance qui donne une voix à des jugements fondés sur d'autres valeurs, qui s'expriment moins souvent. Ces références entrant en concurrence avec la valorisation de l'innovation-pour-l'innovation sont par exemple fondées sur le sérieux de la prévision et du suivi scientifique et technique des projets (l'ingénieur qui s'indigne de ce qu'il suffise que sa secrétaire déplace un crayon sur son bureau pour qu'on parle d'innovation, ou qui se moque du côté "bricolage infâme" d'un objet primé), par opposition à une politique d'agitation, de boîtes à idées sans suite — critique à laquelle est sujette la procédure des Trophées ; sur le caractère collectif de la production, par opposition à la désignation d'un responsable unique ; à l'inverse, mais ce reproche est beaucoup moins représenté dans le groupe, une critique des procédures de valorisation de l'innovation peut être menée à partir d'un manque de suivi commercial et financier des projets : ce n'est plus tant le sérieux de la validation scientifique qui est en cause que la confusion entre la bonne idée et la réalisation finale ; quels moyens se donne-t-on pour évaluer la réussite d'une innovation, contrôler sa bonne diffusion, engranger les bénéfices de l'expérience, faire des choix cohérents sur les projets à soutenir ou à arrêter, etc.[13]

De façon caractéristique, c'est à la fin des processus que le problème commercial est posé chez Colombine, pour dénoncer l'absence de prise en compte initiale du marché, ou d'une définition claire de l'objectif recherché. D'abord ignoré, le marché est naturalisé en fin de parcours, comme s'il avait été donné *a priori*, et que l'ensemble du processus avait pu être jugé en fonction de lui. Les projets suivent une sorte de plan de carrière de l'innovation[14], chez Colombine, jalonné par des étapes et passant par des phases analogues : une idée de départ, très tôt sanctionnée par une reconnaissance officielle (dans le meilleur des cas c'est un Trophée de l'innovation, d'autres fois le soutien inconditionnel d'une volonté politique haut placée), passe ensuite par un long chemin de croix pour trouver ses formes et son contenu réels et constituer autour d'elle le collectif nécessaire à sa réalisation ; ce parcours, fait d'une suite de deuils et de révisions à la baisse, appelle pour finir, mais très tardivement, une évaluation plus globale, formulée en référence au marché possible, à qui il est alors temps de regretter qu'on n'ait pas fait plus attention plus tôt. Les rares contre-exemples sont les innovations délibérément conçues dès le départ sur le modèle inverse : au modèle

---

[12] Voir F. Charvolin et A. Hennion, « Des ethnologues chez les managers de l'innovation », Cahier du Management 11, 1992, pp. 55-63.

[13] Pour une relation nuancée du rapport des ingénieurs à leurs inventions, voir B. Latour, Aramis, ou l'amour des techniques, Paris, La Découverte, 1992.

[14] On est proche de la notion de carrière sociale des objets selon Kopytoff et Appadurai, v. Appadurai A. (eds), The social life of things, Cambridge, Cambridge University Press, 1986.

précédent, le plus courant, celui du "marché résiduel", vient s'opposer quelques coups d'éclat obéissant au modèle d'un marché politique à construire à partir de rien, comme vecteur agressif d'une réorientation radicale de l'activité du groupe.

Nommer, c'est faire exister

Un premier aspect de ce statut de l'innovation comme mise en récit, c'est l'effet de baptême : le nom fait exister — aux yeux des tiers et des concurrents, au sein de l'entreprise, et d'abord aux yeux de ses géniteurs. Il n'y a en général aucun accord ni sur la définition d'une innovation, sur le découpage entre les éléments qu'elle réunit, qu'elle remplace, ou dont elle s'écarte. Le nom commence ce travail — il le précède souvent. Il isole et sépare un projet d'un ensemble d'essais, de pistes non abouties ; outre cette différenciation dans l'espace, par rapport à des procédés proches, il introduit inversement une continuité du projet dans le temps par rapport au flux continu de modifications, d'emprunts et de raccords au centre desquels l'innovation vient se placer.

On retrouve l'effet de nom dans la séduction exercée par l'"idée simple", qui entraîne l'adhésion parce qu'elle est parlante, qu'elle communique toute seule. Souvent dénoncé comme étant responsable d'engagements décidés de façon légère, cet effet peut être délibérément recherché : il fait partie intégrante de l'innovation lorsque, par exemple dans le cas de membranes destinées à remplacer de façon écologique les systèmes d'épuration, celle-ci est chargée de porter un message clair sur la nouvelle identité de l'entreprise : "L'avenir est aux membranes", donc à Colombine qui, grâce à son audacieuse politique de recherche, est déjà en train de le réaliser. Une fonction aussi stratégique n'est pas sans entraîner de lourdes conséquences sur le développement du procédé, par exemple via l'exigence de simplicité qui pèse sur lui, ces contraintes finissant par l'étouffer. Mais le bilan d'une telle innovation politique n'est pas si simple à tirer : le projet a rendu naturelle l'idée d'une recherche interne à l'entreprise, il a replacé l'activité du groupe dans la logique de l'environnement, permis de nouer des relations avec les laboratoires universitaires et les réseaux de financement européens ; il a surtout refait l'unité entre le passé technique et le futur environnemental de Colombine, à travers l'idée possible d'une écologie *high tech* — "mais, c'est ce que nous avons toujours fait…" Pour des membranes qui existent à peine, le bilan n'est pas négligeable.

L'effet de baptême n'est donc pas de la simple "comm". Donnons un autre exemple, avec le Vorace, une sorte de camion-poubelle muni d'une turbine pour broyer les bouteilles en plastique, inventé par un agent de base et vite couronné d'un Trophée, avant de se heurter aux pires difficultés de développement. Le succès ou l'échec de Vorace dépendent de ce qu'on met derrière ce nom : l'objet lui-même ? alors ça n'a pas marché ; l'ensemble des relations qu'il a permis de nouer ? alors c'est un triomphe. En effet, replacé non pas dans son contexte mais dans son réseau, le Vorace devient un médiateur aussi actif que peu coûteux qui, autour de quelques camions, va réorganiser tout le système de collecte d'un département et faire enfin accepter Colombine par les collectivités et les autorités locales — et ce Vorace-là, vigoureux, mobile et actif, ne cesse de changer de forme et de fonction, il sert de base pour nouer un accord, puis de bouc émissaire pour renégocier la place de chacun, avant d'être remercié sans cérémonie ; ce qu'on attend de lui change, et il change avec ce qu'on attend de lui.

La leçon à tirer de cette double identité du Vorace, innovation-objet ou innovation-réseau, est générale : toutes les innovations vivent sous un tel double régime. Quand l'histoire est achevée, que l'innovation a réussi ou raté, aux yeux de tous, alors elle est bien identique à son nom : elle contient son réseau, elle en est devenue le résumé le plus commode ; de même si elle échoue, elle est jugée au nom du système qu'elle n'a pas su représenter. La dualité de l'innovation, sa double nature d'objet technique et de support d'un projet d'entreprise, en fait à la fois un objet réel, à créer à partir de ce qui existe, et un objet virtuel, destiné à recréer son environnement. L'innovation a besoin d'un support et, par rapport à la mobilité incontrôlable du réseau qu'elle réduit et canalise, elle favorise la définition d'un objet stable. Ce travail de stabilisation peut partir soit de la fermeté prêtée à un objet technique — et la politique suivra, pour l'imposer (Concorde, plan câble : c'est la figure mythique de l'innovation d'Etat à la française) — soit au contraire de celle d'un projet taillé

sur mesure pour une innovation à venir — et la technique suivra : version plus volontariste du rôle que s'auto-attribue le politique, d'agitateur et de prophète de la demande à venir, même si les possibilités techniques ne sont pas là, qu'illustrent par exemple les efforts de l'Etat autour du véhicule électrique dans les années 70[15].

L'innovation-objet et l'innovation-réseau

L'innovation en cours, c'est précisément le travail incertain qui la fait hésiter entre ces deux régimes. Elle existe d'abord comme objet isolé, à qui peuvent être attribués des propriétés claires, un nom, des auteurs, des effets, voire une responsabilité ; à cette innovation-là sera finalement attachée une qualification binaire, en termes de succès ou d'échec. Le tracé de cette innovation-personnage se détache sur une réalité inverse de l'innovation, comme processus anonyme, collectif, tentaculaire, qui se transforme continûment, et qu'on ne peut séparer clairement de tout ce à quoi il tient — innovation-réseau, qui, pouvant toujours faire reculer le cadre de référence, résiste à toute forme d'évaluation. Vorace, à force de passer et repasser dans la région entre des recycleurs, des maires, des minéraliers, l'agence de Colombine et les collectivités locales, a redéfini les positions de chacun. D'autres projets, moins prisonniers de leur propre image, laissent bien voir ce flux continu de l'innovation. C'est le travail de RD de base d'un groupe comme Colombine, par exemple sur le traitement de l'eau ; on ajoute des filtres, du charbon, on essaie des dosages, des aliments, des systèmes de lavage, de circulation : tout cela vient d'ailleurs, et y retourne ; les procédés doivent suivre des normes, mais ce sont eux qui les définissent. Ils naissent ici, sont repris là, ils sont sans cesse remodelés au coup par coup, pour les raisons les plus variées ; ils partent dans des directions opposées, mais en même temps ils ne meurent jamais, ils reparaissent toujours sous d'autres formes.

Comment nommer ces ensembles fluctuants, sans auteurs et sans descendance reconnus, peu dissociés de leur entourage, qui ne cessent de changer de forme et de taille, de s'associer et de se dissocier, les étiquettes qui les identifient au milieu de ce flot tenant plus ou moins longtemps ?… Il est moins facile de parler de cette face de l'innovation : les mots ne sont pas faits pour cela, ils décrivent des entités finies, qui naissent et qui meurent à une date précise, obéissent à des causes identifiables et produisent des effets mesurables. Les "success stories" et les récits privilégient toujours l'innovation personnalisée. Il faut bien voir que celle-ci est largement un effet de discours — ce qui ne veut pas dire qu'elle n'est rien, mais qu'elle cristallise sur son nom, avec plus ou moins de félicité, le travail souterrain et ininterrompu d'un réseau multiforme, que l'innovation permet aussi de révéler. Inversement, il n'est pas possible de comprendre l'efficacité de l'innovation ainsi identifiée si on la coupe de son réseau, si on ne se donne pas comme objet d'analyse le travail même qu'il faut produire pour la faire se détacher et se relier à son double ectoplasmique, l'innovation-réseau[16]. Nous aboutissons à une bonne définition de l'innovation tout court, vue comme cet effort de couplage entre un processus suffisamment stabilisé et un réseau constamment mobile ; entre un objet, un procédé, une procédure assez nettement définis pour être capables de cumuler des avantages, de fédérer des actions autour d'eux et de servir de supports à de nouveaux développements, et le réseau existant sur lequel ils prennent appui et se détachent — au sens d'un premier plan sur son fond.

Mobiles, opportunistes, ces innovations discrètes coulent entre les doigts de l'observateur, renvoyé à la description d'un système d'acteurs et de transformations dont elles sont plus un traceur qu'un moteur, parfois au point de finir submergées. Parfois au contraire elles prennent une importance inattendue, se gonflant d'enjeux qui cherchaient un appui pour se définir : c'est l'histoire édifiante de Bidule, un petit système peu fiable, rafistolé de partout avec du scotch,

---

[15] V. M. Callon, « L'État face à l'innovation technologique. Le cas du véhicule électrique », in Revue française de science politique, XXIX vol.3, 1979, pp. 426-447.

[16] Sur les problèmes complexes que posent la topologie des réseaux et la dynamique de leur transformation, voir M. Callon, « Réseaux technico-économiques et irréversibilités », in R. Boyer et al. (éds), Les figures de l'irréversibilité en économie, Paris, Ed. de l'EHESS, 1991, pp. 195-230.

couplage entre deux ordinateurs portables conçu pour simplifier le relevé des compteurs, que les agents, ne voulant pas revenir honteux chez les particuliers refaire avec un crayon les mesures faites sur le portable la veille, redoublent par des relevés à la main ; mais Bidule pose la question du rapport local aux usagers, et il va devenir le médiateur idéal d'un travail avec les agents sur les usagers ; repéré, il sera choisi comme support d'une campagne pour l'innovation, sera le point de départ d'une réflexion sur la remontée des informations en provenance des usagers, avant de servir de nouvelle base pour discuter du partage délicat des responsabilités entre les villes et l'entreprise sur le prix et la qualité de l'eau… L'objet, en grande partie de façon imprévue, se fait le révélateur de problèmes qui avaient du mal à s'exprimer.

Ni objet défini, ni flux continu, l'innovation est le point de fixation, la cheville qui permet à un ensemble d'éléments de se solidariser en un objet ou une procédure, et à un objet de redéployer en d'autres ramifications un réseau existant. Les métaphores fluviales ont leurs limites[17]. Elles visent à désigner ce travail de liaison problématique entre les éléments qui doivent être fixés dans l'innovation, et ceux qui doivent flotter autour d'elle, pour continuer à en absorber d'autres éléments, et inversement pour diffuser dans le réseau et le modifier : ce dernier vocabulaire, mécanique, rend bien l'image d'un courant, d'un mouvement perpétuel et tourbillonnaire, difficile à contenir, où les choses évoluent en spirale, mais il sépare trop l'intérieur et l'extérieur de l'innovation ; inversement, l'image de la mayonnaise, si elle enferme un peu trop dans la cuisine des labos, insiste avec justesse sur la continuité entre les constituants externes et ceux qui viennent se figer dans le mélange, pour le temps où il se tient.

Une typologie des innovations

Il est possible de classer de façon schématique selon trois types les innovations rencontrées chez Colombine, en soulignant la possibilité de continuités et de passages d'une position à l'autre :

— l'innovation "politique" : volonté d'en haut, rupture, long terme, moyens, suivi, communication intense, échéances publiques à respecter ;

— l'innovation "commando" : opération intégrée, structure *ad hoc*, gestion autonome et décentralisée, évaluation sur objectifs, moyens adaptés ;

— l'innovation "courante" : métier, amélioration continue, transferts et emprunts, va-et-vient entre "technical push" et "demand pull", objectif et équipe variables, évaluation lâche.

Pris un à un, ces pôles sont trop normatifs, et font un peu vite le pari que l'innovation est un objectif général, hors discussion. Les pôles sont moins intéressants que leur articulation, l'intérêt de cette typologie étant de mêler les aspects techniques, organisationnels et commerciaux de l'innovation, pour saisir à travers leur combinaison dynamique la configuration particulière de chaque projet.

—> L'innovation politique croit à la construction des marchés : autour de ce pôle, on reconnaît la présence proche de l'Etat et des instances réglementaires, des producteurs de normes, des collectivités locales, ou de gros décideurs sur des opérations rares et isolées. Inversement, le marché est loin, à la fois dans l'espace (il faut passer par une pléiade d'intermédiaires pour apercevoir quelque usager final) et dans le temps (le combat porte sur la redéfinition des règles du jeu sur tout un secteur émergent, dont on ne peut tracer la géographie *a priori*, sur lequel il s'agit de se placer à tâtons, à la fois en l'anticipant et en le reconfigurant à sa mesure).

Le modèle politique de l'innovation mobilise une vision "épaisse", active, de l'entreprise et de son environnement, refusant tant le déterminisme économique que le déterminisme technique : il oppose aux économistes une conception sociologique de l'entreprise. Ses tenants ne croient pas à la transparence d'une demande qu'il suffirait de satisfaire, ils ne croient pas à une action des ingénieurs et des techniciens qui se passerait de mécanismes de construction forts de l'identité de leur entreprise, de leur travail, et des perspectives que le groupe trace pour l'avenir, autant que du

[17] D'autres images analogues sont fréquemment utilisées : les choses qui se nouent ou non, la mayonnaise qui prend.

travail de lobbying, d'alliance et de préparation du monde extérieur. Ils travaillent dans un monde opaque, qui peut aller dans plusieurs directions, et dont le futur dépend des projets essayés, de la lente formation des opinions et des usages, et des multiples appareils intermédiaires qui existent entre de prétendus besoins et une offre : l'Etat, les normes, les prescripteurs, l'opinion. Avant de se traduire sous la forme pure du marché, les usages ont bien du chemin à parcourir pour trouver des objets ou des procédés qui leur correspondent, et inversement les usagers ne sauront ce qu'ils veulent qu'à l'épreuve des nouveaux objets, qu'un long travail leur fait seul reconnaître. Aux techniciens de réaliser ces objets une fois qu'ils savent dans quelle direction chercher, aux marchands d'en maximiser la circulation : il faut que les politiques leur aient creusé leur lit.

Les limites du modèle politique sont celles d'un décrochage vers le haut, d'une auto-persuasion qui néglige les contraintes du marché et de la technique actuels, au lieu de travailler à les transformer. Celles d'un travail qui apparaisse, en interne, comme trop idéologique, de la "comm pour la comm", au lieu de dessiner les horizons du futur et de fouetter les enthousiasmes, et, en externe, comme trop manipulateur, une simple intoxication de la concurrence. Dénonciations au demeurant très classiques du politique, à mettre en regard des dénonciations inverses du marché, souvent faites par les mêmes : incapacité à anticiper, réduction de la variété, illusion de la liberté de la demande face à des situations asymétriques, opaques et dépendantes de l'offre existante. Il n'y a aucune raison d'avaliser l'idée que le politique trouverait ses limites dans l'idéologie alors que le marché, moins lyrique, s'en tiendrait à son indécrottable réalisme. Mais il n'y a pas de politique sans objet — sans un rapport réaliste aux contraintes au réseau technico-commercial qui permet les ajustements, les corrections de trajectoire, les associations décisives, le projet se transformera en monstre ou, ce qui revient au même, en "classique" de l'innovation (Concorde, satellites TDF, plan câble)…

—> L'innovation commando est fortement circonscrite et intégrée, d'où son vocabulaire volontiers militaire : il faut faire sauter un pont en territoire ennemi. Après intervention des services secrets, le terrain est connu, l'objectif clair, et tous les moyens mis à disposition d'une équipe soudée par un projet à forte implication personnelle. Le marché et la technique, les tests et les sondages sont omniprésents : autant l'innovation politique s'en méfie, car elle vise à préformer, ou mieux à "performer" l'avenir, autant l'innovation commando s'en repaît comme de son intelligence-service, car elle vise à exploiter le présent pour réussir un coup. Pour l'innovation commando, l'organisation c'est le produit, le produit c'est l'organisation. Conditionné par un mode de fonctionnement organisationnel très particulier, le credo de ce type d'innovation, c'est la solidarité totale de tous les aspects d'un projet, et la dilution révolutionnaire des frontières habituellement acceptées.

Très efficace, l'innovation commando suppose la constitution d'un groupe, sur des bases volontaires. C'est le caractère informel et amical de son auto-élection qui produit sur l'équipe un effet commando : dynamisme, sentiment de partager une aventure commune, facilité des va-et-vient entre les divers aspects du projet, cohésion et rapidité des choix et des adaptations à faire. Il en trace aussi les limites : collant à son objectif, très attaché à son marché, le commando décroche souvent de son entreprise. Il a de la difficulté à rapatrier le produit dans le groupe, à se réapproprier les compétences acquises et l'apprentissage accumulé, voire simplement à réitérer l'opération. Le commando crée une compétence qui ne profite pas au groupe, le détachement même qui fait son efficacité le coupe de la réalité technico-commerciale ordinaire des branches et du projet d'ensemble du groupe. Projets pilotes au mieux, excroissances incontrôlables au pis, ces succès souvent spectaculaires ont du mal à se greffer sur l'entreprise, ils lui servent plus d'aiguillons et de coups médiatiques qu'ils ne sont capables de la transformer en profondeur[18].

[18] L'originalité du projet Twingo, chez Renault, est peut-être d'avoir dépassé cette opposition, en faisant d'un commando le cœur de l'entreprise. V. C. Midler, L'Auto qui n'existait pas, Paris, Ed. de l'Organisation, 1993.

—> Enfin, l'innovation courante, loin du riche vocabulaire des faiseurs d'avenir ou de la cohésion enthousiaste de l'esprit commando, c'est la prose de Monsieur Jourdain : la technique est là, le marché aussi, les projets viennent d'en haut, les ennuis d'en bas (c'est parfois l'inverse), on essaie et on hésite, on ne sait trop où l'on va, guère d'où on vient, mais à l'instant t et à l'endroit x du réseau, on le sent, il faut faire ceci ou cela ; certains projets enflent, d'autres dépérissent, seul le recul permet de discerner une logique d'ensemble, produite par les continuels transferts d'un procédé à l'autre, les essais-erreurs finissant par faire se cristalliser les projets solides et se diluer les autres. C'est ce que les ingénieurs appellent le "i+1=i" : un travail continu, incrémental, réalisé sur le long terme mais pensé touche par touche. Difficile à caractériser de façon analytique parce qu'elle évite comme la peste l'analyse, cette activité ordinaire, qui rapproche l'industrie de la vie domestique, mêle sans arrêt le métier et l'amitié : c'est la logique locale d'un milieu, le réseau de ceux qui se connaissent, assurant la circulation souterraine des informations, des potins, mais aussi de ce qui se fait ici ou là ; au niveau des projets, c'est la transformation continue, les bifurcations soudaines, la redéfinition progressive des cibles ; avec les procédés voisins, la récupération permanente de petits "plus", l'apprentissage en continu, l'"essaimage", l'hybridation des domaines technologiques, l'opportunisme des liens à la recherche fondamentale ; pour les quelques objectifs à définir, c'est la dépendance aux contextes, la co-formation des critères de jugement et des traits de l'innovation elle-même ; enfin, il est à peu près impossible d'évaluer un par un des processus qui ne sont jamais terminés et dont on ne peut délimiter ni la source, ni les affluents, ni les résurgences…

Les bénéfices de cette innovation qui s'ignore sont loin d'être négligeables. Outre une imbrication parfaite, résultat d'un long travail de polissage, entre relations personnelles, modes d'organisation et types de produits, elle assure un grand réalisme. Les fertilisations croisées, la circulation souple des procédés et astuces, la veille perpétuelle des ingénieurs sur le travail des voisins, permettent l'adaptabilité forte aux circonstances et la bonne valorisation des compétences : triomphe de l'opportunisme, force tranquille de l'accumulation hasardeuse. Les limites touchent, vers le haut, aux questions de l'évaluation, du cumul, de l'apprentissage systématique, voire tout simplement d'un contrôle minimal et de la définition d'une politique ; et, vers le bas, à l'incapacité d'anticiper des mouvements nouveaux de la demande ou de la concurrence, à sortir des routines, à penser des ruptures. Si elle paraît revenir peu cher au coup par coup, cette gestion statistique de l'innovation est en réalité plus coûteuse qu'une gestion stratégique, elle est plus adaptée aux années riches qu'aux années noires — et aux grands groupes qu'aux petites firmes innovantes ; c'est une politique de luxe, elle ne profite à long terme que si, à court terme, on a les moyens de ne pas compter.

## Conclusion : le cabinet et les métiers, ou Colombine vue de ses innovations

Cette typologie permet de remonter d'une caractérisation de ses innovations à celle d'un mode de fonctionnement propre à Colombine. D'un côté, une addition de filiales puissantes, autonomes, spécialisées dans des domaines de technologies lourdes : eau, bâtiment, énergie, déchets. De l'autre, sur le format des structures dirigeantes des années 80, un cabinet, peu nombreux mais très influent, gère la finance, fait le lobbying et dessine l'avenir, sur un modèle très politique. Les bras et la tête : la structure du groupe redouble l'opposition entre les formes d'innovation, au lieu d'assurer les passages entre elles. On obtient bien une image de l'entreprise à travers ses innovations, celle d'un groupe traditionnel solidement campé sur de quasi-monopoles, couplé avec une forte volonté politique de modernisation ; à quoi s'ajoutent des périphériques conquérants, pour entrer sur de nouveaux marchés (la communication), ou pour gérer des interfaces dans le milieu (en particulier pour le BTP).

La séparation analytique de trois formes de l'innovation n'a donc rien d'accidentel : elle décrit le fonctionnement politique d'ensemble de l'entreprise. Le recours à l'opération commando est aussi un symptôme : pour innover de façon à la fois radicale et réaliste, mieux vaut s'isoler, pour éviter les effets néfastes de la polarisation entre cabinet et métiers — une réalité omniprésente des pôles d'activité, avec la lourdeur et l'opacité que cela implique, mais aussi avec le poids de l'expérience

accumulée, la somme de relations et de savoir-faire informulables, l'immense réserve de capacités internes que cela représente ; et face à ces mastodontes, mais aussi grâce à eux, en s'appuyant sur leur résistance, une politique volontariste qui donne des coups d'éperon, prend des virages, travaille sur le long terme. Avec le double danger que les innovations "top-down", spectaculaires et audacieuses, aient du mal à prendre racine dans l'activité ordinaire, et que les innovations "bottom-up" restent nettement plus "bottom" que "up"…

Le mot innovation est indissociable chez Colombine d'un autre mot clé caractérisant le groupe, celui de politique. Cette conception a ses limites, on l'a vu. Elle a aussi ses forces. Pour conclure, le bilan de la gestion de l'innovation chez Colombine qu'il est possible de tirer à partir des seules analyses de cas réalisées n'en est pas moins fort instructif. En particulier, au fil des innovations suivies, Colombine s'est mise en mesure de redéfinir concrètement sa place par rapport à deux enjeux essentiels, l'environnement et, dans une moindre mesure, l'usager.

L'innovation a d'abord permis un repositionnement de l'entreprise dans la nébuleuse politico-technique qui se dessinait autour de la notion d'environnement ; les innovations, qu'elles aient réussi ou échoué, ont fait émerger au sein de l'entreprise un cadre de référence nouveau, qui en retour a réorganisé l'activité sur des axes de long terme et conforté, dans le quotidien, une communication très voyante, laquelle aurait été impuissante à produire à elle seule une transformation interne et externe suffisante de l'identité du groupe. Petit à petit, Colombine est devenue ce que sa plaquette avait anticipé avec éclat, passant d'une firme d'ingénieurs répondant à un système réglementaire et de commerciaux travaillant dans un système de concessions verrouillées à long terme, à une grande entreprise de services environnementaux. Le double sentiment des ingénieurs vis-à-vis du mot environnement est très caractéristique de ce travail souterrain, permis par les innovations concrètes : une première réaction d'agacement ("on n'a pas attendu d'en parler pour le faire"), mais aussi la reconnaissance d'une identité nouvelle, en continuité avec l'identité passée ("c'est ce qu'on a toujours fait") et surtout avec les compétences du groupe : l'écologie, oui, mais l'écologie *high tech*.

Le même type de conversion, effective par rapport à l'environnement, n'est encore qu'esquissé en ce qui concerne l'usager, qui avait toujours été considéré comme devant rester "au bout du tuyau". Si les activités de Colombine relèvent toutes juridiquement des services, c'était du fait de leur structure en réseau et de leur caractère de marchés à prescripteurs publics, très peu au sens moderne du service comme intégration de l'usager dans la définition d'une prestation globale, par opposition à la délivrance d'un produit. Colombine avait construit sa position économique sur la maîtrise politique d'un usager auquel tous les choix étaient enlevés, pour être délégués à des représentants de tous ordres (élus, règlements, normes). Contrôlez ces voix, vous tenez le marché. Face à la montée en puissance d'un nouvel usager, venant prendre la parole par dessus des systèmes de représentation qu'il ne reconnaît plus, c'est à nouveau le travail progressif de l'innovation qui permet de faire rentrer dans l'entreprise de toutes nouvelles figures de l'usager, un usager qu'il faut traiter "avec délicatesse", qui a des horaires, qu'une visite dérange, qui a des problèmes financiers, qui demande des informations… : "On n'a pas tellement de produits, encore, qui nous permettent d'aller chez les gens". C'est l'innovation qui confronte à cet usager peu docile les agents de Colombine, plus habitués à traiter avec ses représentants. Comme le dit l'un d'eux, "l'usager prend la place du maire".

Le principal bénéfice engrangé par l'innovation est l'apprentissage collectif qu'elle permet, grâce à la médiation qu'elle opère en lançant un objet dans un réseau. L'apprentissage est beaucoup plus que la prudente reconnaissance du droit à l'erreur des innovateurs potentiels : c'est la définition progressive et collective d'une place à occuper dans un univers qu'on construit en partie soi-même. Si elle est aussi le vecteur du redéploiement des relations avec le monde extérieur, l'innovation est toujours d'abord une cible interne, c'est un faiseur d'entreprise — en un sens, le mot même d'innovation est un synonyme d'entreprise, en son sens originel (mieux conservé pour le mot d'entrepreneur), et une façon de redonner à celle-ci cette signification quelque peu oubliée sous les structures juridiques et organisationnelles de la firme réelle, qui n'a parfois plus d'"entreprise" que le nom.