Des managers pour l'innovation : effets organisationnels et professionnels d'une catégorie politique

Samir Bedreddine

▶ **To cite this version:**

Samir Bedreddine. Des managers pour l'innovation : effets organisationnels et professionnels d'une catégorie politique. Sociologie. Université Paris-Saclay, 2023. Français. NNT : 2023UPASU006 . tel-04165236

HAL Id: tel-04165236
https://theses.hal.science/tel-04165236

Submitted on 18 Jul 2023

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.

THESE DE DOCTORAT

NNT : 2023UPASU006

Des managers pour l'innovation : effets organisationnels et professionnels d'une catégorie politique

Managers for innovation: organizational and professional effects of a political category

Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay

École doctorale n°629 : Sciences sociales et humanités (SSH)
Spécialité de doctorat : Sociologie
Graduate School : Sociologie et Science politique
Référent : Université de Versailles-Saint-Quentin-En-Yvelines

Thèse préparée dans l'unité de recherche Printemps (Université Paris-Saclay, UVSQ, CNRS) sous la direction de **Laurent Willemez**, professeur des universités

Thèse soutenue à Guyancourt, le 09 juin 2023, par

Samir BEDREDDINE

Composition du Jury

Membres du jury avec voix délibérative

Sophie BERNARD Professeure, Université Paris Dauphine/CNRS (IRISSO)	Présidente du jury
Laure BERENI Directrice de recherche, CNRS/ENS (CMH)	Rapporteure & examinatrice
Isabelle BERREBI-HOFFMANN Directrice de recherche, CNRS/CNAM (LISE)	Rapporteure & examinatrice
Didier DEMAZIÈRE Directeur de recherche, CNRS/Sciences Po Paris (CSO)	Examinateur
Frédéric LEBARON Professeur, ENS Paris-Saclay/CNRS (IDHES)	Examinateur

université PARIS-SACLAY | ÉCOLE DOCTORALE Sciences Sociales et Humanités (SSH)

Titre : Des managers pour l'innovation : effets organisationnels et professionnels d'une catégorie politique

Mots clés : Innovation ; profession ; organisation ; travail ; start-up ; politique publique

Résumé : Cette thèse de doctorat a pour objectif de décrire l'émergence d'un nouveau groupe professionnel : les managers de l'innovation. L'innovation est saisie tout à la fois par le politique, l'économique, l'organisationnel, la dimension professionnelle et le travail. Cette recherche montre d'abord comment le travail législatif, administratif et réglementaire des années 1960 à nos jours configure des champs des possibles organisationnel et professionnel dont se saisissent des agents particuliers par leurs trajectoires et par leurs aspirations. La thèse analyse ensuite le travail de ces derniers qui consiste tant à produire qu'à accompagner une définition de l'innovation dans les grandes entreprises françaises. Pour ce faire, les managers de l'innovation s'inscrivent dans des critiques organisationnelles et productives existantes et proposent des actions qui selon eux permettront à leurs entreprises d'être plus innovantes. Chacune des orientations et des propositions formulées par les managers de l'innovation s'inscrit dans le processus de professionnalisation de ces derniers. Au total, la thèse montre que le terme innovation tel qu'il est manié par ces professionnels tend à s'éloigner d'une définition techniciste classique. Ceux-ci produisent et importent des outils et des techniques de gestion de la main d'œuvre qui ont pour objectif de créer les conditions de possibilité de l'innovation à tous les niveaux de l'organisation. Il s'agit donc de déplier le champ lexical du management de l'innovation, sa traduction pratique et la segmentation de son activité. Ce faisant, c'est plus généralement l'organisation du travail que ces professionnels souhaitent bousculer. Pour cela, ils peuvent compter sur une idéologie dominante de l'innovation, portée notamment dans le champ du pouvoir, qui promeut des transformations « culturelles » profondes.

Title : Managers for innovation: organizational and professional effects of a political category

Keywords : Innovation ; profession ; organization ; work ; start-up ; public policy

Abstract : This doctoral thesis aims to describe the emergence of a new professional group: innovation managers. Innovation is captured by the political, the economic, the organizational, the professional dimension and the work. This research first shows how legislative, administrative and regulatory work from the 1960s to the present day configures organizational and professional fields of possibility that are seized upon by particular agents because of their trajectories and aspirations. The thesis then analyzes the work of these agents, which consists of both producing and accompanying a definition of innovation in large French companies. In order to do so, the innovation managers fit into existing organizational and productive critiques and propose actions that they believe will enable their companies to be more innovative. Each of the innovation orientations and proposals formulated by the managers is part of their professionalization process. In total, the thesis shows that the term innovation as used by these professionals tends to move away from a classical technical definition. They produce and import tools and techniques for managing the workforce that aim to create the conditions for innovation at all levels of the organization. It is therefore a question of unfolding the lexical field of innovation management, its practical translation and the segmentation of its activity. In doing so, it is more generally the organization of work that these professionals wish to shake up. To do this, they can count on a dominant ideology of innovation, particularly in the field of power, which promotes profound "cultural" transformations.

Remerciements :

Mes premiers mots de remerciements s'adressent à mon directeur de thèse, Laurent Willemez. Son travail d'accompagnement, sur le fond comme sur la forme, a permis à cette recherche doctorale de se dérouler de la meilleure des manières possibles. Sa présence et son importante disponibilité ont été de réels appuis pour réaliser ce travail. Je le remercie d'avoir relu mes propositions d'articles, mes articles, mes communications et bien entendu chacune des parties de cette thèse. Toujours de bon conseil, Laurent Willemez a su m'aiguiller et m'encourager lorsque cela a été nécessaire (du premier jour de licence 1 jusqu'au dépôt de cette thèse). Pour tout ça, merci Laurent !

Je remercie vivement les membres du jury d'avoir accepté de lire et de discuter ce travail de recherche doctorale.

Je souhaite également remercier Laure Bereni, Morgan Jouvenet, Jean-Marie Pillon et Gabrielle Schütz pour leurs lectures et leurs discussions en séminaire de suivi des thèses. Nos échanges, à cette occasion, m'ont permis d'avancer et de me questionner davantage. Je remercie de la même manière Élodie Béthoux et Marc Joly pour leurs relectures. Merci à Camille Peugny et Olivia Samuel d'avoir participé à mon comité de suivi individuel. Leurs lectures et nos échanges ont été clairement bénéfiques. Mes remerciements à Marie Benedetto-Meyer, Jérôme Cihuelo et Arnaud Saint-Martin d'avoir très activement participé à ma socialisation au monde de la recherche. Merci à François Théron pour son travail final d'édition. Je remercie aussi Nathalie de Guizelin-Marault pour son aide, notamment logistique. Remerciements à mes enquêtés et enquêtées de m'avoir accordé du temps.

Cette recherche n'aurait pas été l'expérience qu'elle a été sans le laboratoire Printemps et ses résidents. Son cadre de travail serein et la bienveillance de ses membres ont fortement participé à la trajectoire de cette thèse. Les moments de pauses, de déjeuners et les discussions autour de la machine à café ont été de réels espaces de détentes. Les échanges, de toute nature, ont facilité ce travail de recherche et ses à-côtés. Merci aux membres du Printemps (titulaires, doctorants et doctorantes) et spécialement à Élodie Béthoux, Ivan Chupin, Yoann Demoli, Céline Dumoulin, Nathalie de Guizelin-Marault, Christine Hamelin, Matthieu Hély, Marc Joly, Morgan Jouvenet, Anatole Lamy, Lamia Missaoui, Sandrine Nicourd, Lucas Page-Pereira,

Axelle Peltier, Camille Peugny, Gabrielle Schütz, Léa Sys, François Théron et Laurent Willemez.

Un immense merci à mes parents (Andjela et Franck) sans qui cette thèse n'aurait jamais vu le jour. Leur soutien affectif et matériel en est au principe. Merci maman pour la relecture finale de chacune des parties de mon manuscrit. Merci à mon père (Nasser), ma grand-mère (Dahbia), mon grand-père (Mohamed) et mon frère (Solowan).

Enfin, reconnaissance infinie à toi, Dalal, pour ta présence dans les bons et les (très) mauvais moments. Merci d'avoir traversé ces années avec moi, de m'avoir rassuré lorsque c'était nécessaire (souvent) et d'être là.

Sommaire :

REMERCIEMENTS : **3**

SOMMAIRE : **5**

LISTE DES SIGLES : **7**

INTRODUCTION GÉNÉRALE **11**

1 Une première journée chez BatiCorp Maintenance 11

2 Déconstruire le phénomène de l'innovation dans les grandes entreprises, pluriel et essentialisé. 17

3 Articulation des deux grandes parties 25

4 Terrains, méthodes et plan de la thèse 30

PREMIÈRE PARTIE : « LA CONSTRUCTION SOCIALE DU PROBLÈME PUBLIC » DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION **39**

CHAPITRE I. L'INNOVATION *PAR* LA RECHERCHE **45**

1 Le gouvernement de la recherche et de l'innovation 47

2 Les années 1960-1990 : réaffirmation fonctionnelle de la recherche et prémices de l'organisation de la valorisation 61

3 Des lois de recherche ou d'innovation ? De l'indifférenciation à l'émergence du terme innovation 84

CHAPITRE II. L'INNOVATION *AVEC* LA RECHERCHE **91**

1 Des problèmes constants et récurrents 93

2 L'entrepreneuriat à la rescousse de l'imparfaite connexion entre recherche publique et secteur privé 106

CHAPITRE III. L'INNOVATION, UN AU-DELÀ DE LA RECHERCHE **117**

1 2005-2012 : Une stratégie nationale d'innovation tous azimuts 119

2 2012-2017 : La start-up et le startupeur 139

CHAPITRE IV. EMMANUEL MACRON, PRÉSIDENT DE LA *START-UP NATION* **177**

1 Emmanuel Macron, En Marche et l'innovation 180

2 Des discours et des actes 208

SECONDE PARTIE : DES MANAGERS POUR L'INNOVATION **231**

CHAPITRE V. TOUS LES CHEMINS MÈNENT AU MANAGEMENT DE L'INNOVATION **235**

1 Multiplicité des profils des managers de l'innovation 238

2 À la recherche de l'innovation : circuler et entrer dans le marché de l'emploi de l'innovation 255

CHAPITRE VI. UN ÉTHOS POUR LES MANAGERS DE L'INNOVATION ? **279**

1 Futur, responsabilité et changement 281

2 La liberté chevillée au corps 296

CHAPITRE VII. L'INNOVATION DANS LES GRANDES ENTREPRISES : TRAVAIL D'ORGANISATION ET PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS DE L'INNOVATION 315

1 Fonctionnaliser l'innovation 317
2 Organiser l'innovation : une verticalité renforcée des organisations ? 342
3 La rationalité de l'innovation : justifier, mettre en tension et conflictualiser l'organisation de l'innovation 354

CHAPITRE VIII. MANAGER L'INNOVATION : UN LANGAGE, UNE CULTURE ET UN CADRE POUR L'ACTION SALARIALE 377

1 Imposer le cadre de l'innovation : marché linguistique et temporalités 379
2 L'acculturation et ses supports 397
3 Segmentation et spécialisation de l'activité du management de l'innovation 408

CONCLUSION GÉNÉRALE 441

BIBLIOGRAPHIE : 445

ANNEXE : TABLEAU RECAPITULATIF DES ENQUETES 473

TABLE DES MATIERES : 481

Liste des sigles :

ADISP = Archives de Données Issues de la Statistique Publique

AERES = Agence pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

AAP = Appel à projet

AFNOR = Association française de normalisation

AII = Agence de l'Innovation Industriel

ANR = Agence Nationale de la Recherche

ANVAR = Agence Nationale de Valorisation de la Recherche

BCE = Banque centrale européenne

BDPME : Banque de Développement des Petites et Moyennes

BE = BatiCorp Énergie

BM = BatiCorp Maintenance

BPI = Banque Publique d'Investissement

BTP = Bâtiments et travaux publics

BTS = Brevet de Technicien Supérieur

BU = Business Unit

C2N = Centre de nanosciences et de nanotechnologies

CA = Conseil d'Administration

CE = Comité Exécutif

CEA = Commissariat à l'Énergie Atomique

CECA = Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier

CEO = Chief Executive Officer

CES = Consumer Electronics Show

CIFRE = Convention industrielle de formation par la recherche

CIR = Crédit d'Impôt Recherche

CNAM = Conservatoire National des Arts et Métiers

CNES = Centre National D'Études Spatiales

CNEXO = Centre National d'EXploitation des Océans

CNI = Commission nationale d'investiture

CNRS = Centre National de la Recherche Scientifique

DARPA = Defense Advanced Research Projects Agency

DDI = Direction du Développement et de l'Innovation

DEA = Diplôme d'études approfondies

DESS = Diplôme d'études supérieures spécialisées

DT = Design Thinking

EARL = Exploitation agricole à responsabilité limitée

EC = Enseignant-chercheur

FASEP = Fonds d'études et d'aide au secteur privé

FUI = Fonds Unique Interministériel

GAFAM = Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft

INE = Identifiant National Élève

IP = Intellectual Property

IT = Information Technology

IUT = Institut universitaire de technologie

KPI = key performance indicator

MBA = Master of Business Administration

MIT = Massachusetts Institute of Technology

OCDE = Organisation de Coopération et de Développement Économiques

ONU = Organisation des Nations Unies

OSEO = organisme de financement public remplacé par la BPI

PI = Propriété Intellectuelle

PIA = Programme d'Investissement d'Avenir

PIB = Produit Intérieur Brut

PME = Petites et Moyennes Entreprises

PMI = Petites et Moyennes Industries

PMII = Programme Mobilisateur pour l'Innovation Industrielle

POC = Proof of Concept

RAD = Recherche Anticipation Delivery

RSE = Responsabilité Sociétale (ou sociale) des Entreprises

SARL = Société à responsabilité limitée

SAS = Société par actions simplifiée

SASU = Société par actions simplifiée unipersonnelle

SATT = Société d'accélération du transfert de technologies

SGPI = Secrétariat général pour l'investissement

SISE = Système d'Information sur le Suivi de l'Étudiant

SNEE = Statut national étudiant-entrepreneur

SOFARIS = Société française de garantie des financements des petites et moyennes entreprises

SU = Start-Up

SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats

TPE = Très Petites Entreprise

UX = User Experience

VC = Venture Capital

WIS = Weizmann Institute of Science

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1 Une première journée chez BatiCorp Maintenance

1.1 Une réunion qui pose le décor du management de l'innovation

Le 1er septembre 2016 débute mon contrat de professionnalisation[1] en alternance chez BatiCorp Maintenance. Filiale de BatiCorp E (BE), BatiCorp Maintenance (BM) s'inscrit dans le secteur du *facility management*. Ce secteur regroupe des activités multiples nécessaires à la maintenance des bâtiments. Les unités commerciales de cette filiale vendent des services de plomberie, de maintenance du système d'aération ou encore de nettoyage (davantage d'activités sont prises en charge). Durant cette année, j'occupe le poste de « chargé d'études aménagement d'espaces de travail ». L'intitulé de poste concentre une partie de l'énigme sociologique au principe de cette thèse. En effet, les environnements de travail et leur organisation ne constituent pas des activités traditionnelles au sein du *facility management*. D'ailleurs, l'activité de BM est la cible de railleries de la part des autres entités de BatiCorp E. Leurs salariés sont habitués à dénigrer BatiCorp Maintenance et à insister sur les tâches « sales » prises en charge par ses unités commerciales. Ainsi, les salariés de BatiCorp Maintenance, malgré une diversité notable de sous-activités, sont parfois rassemblés sous l'appellation « les déboucheurs de chiottes »[2]. L'étude des espaces de travail peut a priori sembler à contre-emploi pour BM. L'enjeu pour la filiale est la diversification et la « disruption » du secteur du *facility management*. C'est du moins la manière dont est présentée l'opération par mon « tuteur d'entreprise » de l'époque, le « directeur de l'innovation » de BM. Le 1er septembre 2016, j'intègre donc la « direction de l'innovation » de cette filiale de BE (elle-même filiale de l'entreprise mère BatiCorp). À l'occasion de cette embauche en CDD, je découvre ceux que j'appellerai plus tard les « managers de l'innovation ».

[1] Cette alternance est réalisée dans le cadre du master 2 mention sociologie spécialité travail-expertise-organisation/conduite du changement (TEO/CDC) à l'université Versailles Saint-Quentin.

[2] Propos tenus par Élodie F. lors d'une observation participante menée en 2017. Cet extrait de conversation a été consigné lors d'un rendez-vous entre Élodie F., à l'époque chargée de projets d'innovation, et les fondateurs d'une start-up (SU). Cet entretien entre les deux parties avait pour objet de résilier un contrat et de mettre fin à un POC (Proof Of Concept) d'un service de la SU (un système de cultures maraichères hydroponiques alimenté par une eau chargée de nutriments issus des déjections de poissons placés sous les cultures).

Pendant cette alternance, j'occupe une position privilégiée qui me permet d'entamer une véritable expérience de recherche. C'est que la mission et les objectifs que l'on me fixe m'accordent des marges de manœuvre importantes. Groupe industriel par excellence, BatiCorp (B) ainsi que ses filiales n'ont pas pour habitude d'employer de salarié diplômé, ou en instance de diplomation, de formation de sociologie. La compréhension relativement décalée de cette discipline produit le flou dont je bénéficierai durant les 13 mois de présence dans l'entreprise.

Cette toute première journée chez BM démarre sur les chapeaux de roues. À 15 heures, on me demande de participer à une réunion qui se tiendra l'heure suivante. Le directeur des fonctions supports de BM est présent. Le directeur de l'innovation de BM et son « adjointe » le sont également. Le PDG[3] d'un « partenaire » de BM, une start-up (SU), un des salariés centraux du service qu'il propose et moi-même complétons la tablée. L'ordre du jour est éclaté. Dans le cadre du déménagement des différentes fonctions supports de BE, celles de BM incluses, BM veut « tester » la mise en place d'une nouvelle offre qui s'incarne dans un salarié appelé à devenir central au sein de l'espace de travail : l'*office manager* ou *hospitality manager*. La réunion a pour objectifs principaux d'esquisser la fiche de poste de ce dernier et de présenter cette nouvelle offre. Les interrogations et prises de position fusent au cours de la séance de *brainstorming*. « L'animation du site »[4] doit se fonder sur « une transformation servicielle » qui « se centre sur les attentes du salarié » et qui adopte « une logique hôtelière vis-à-vis de l'utilisateur ». « L'objectif du regroupement » est de « travailler plus ensemble » et « d'imaginer des trucs communs ». Pour ce faire, il s'agit de démontrer la « contribution auprès des clients [internes ici] » en « [trouvant] des indicateurs, des métriques ». Cette nouvelle offre de service s'inscrit dans une diversification plus large qui a l'ambition de prendre en charge la conception et la production d'espaces de travail dédiés notamment au « collaboratif » et à la « créativité ».

[3] J'ai compris plus tard qu'il était le PDG de cette entreprise. Sa manière de discourir, de faire des plaisanteries et ma méconnaissance des logiques liées à la contractualisation avec les SU ne m'ont pas amené à identifier clairement la position et le statut de cet individu.
[4] Les différents termes mis entre guillemets sont des verbatims de la réunion du 01/09/2016.

1.2 La distribution des rôles

Cette entrée sur le premier des terrains d'enquêtes qui alimentent cette recherche doctorale éclaire l'objet que cette thèse souhaite documenter : l'organisation de l'innovation dans les grandes entreprises, sa dimension professionnelle et ses activités. La scène décrite plus haut rassemble d'abord un concentré des rôles déterminants dans l'organisation moderne de l'innovation.

La figure centrale est celle du directeur de l'innovation, Samuel. C'est un des postes classiques occupés par ceux que j'appelle les managers de l'innovation. Le management de l'innovation, espace professionnel en construction (Chambard et Stevens 2021 ; Pichonnaz et Toffel 2021), est composé de différentes sous-sections de professionnels aux dénominations nombreuses. Océane, l'adjointe de Samuel, est par exemple « chef de projet innovation servicielle ». Les intitulés de postes informent plus ou moins sur le contenu de l'activité. Les professionnels de la gestion de l'innovation profitent également de la latitude qui leur est accordée pour se distinguer *via* ces intitulés. Néanmoins, la structuration de l'activité des managers de l'innovation, ainsi que sa progressive spécialisation, conduisent les organisations et les services de ressources humaines à adopter et à normaliser des dénominations en phase avec les spécificités du management de l'innovation.

Le directeur de l'entité qui rassemble les fonctions support de BM est également présent. Il est le N+1 de Samuel et détient donc le pouvoir de décision. Obtenir le support d'agents hiérarchiquement bien situés dans l'organisation est un prérequis de l'innovation et souligne la verticalité de l'innovation. Les travaux de Norbert Alter sur « l'innovation ordinaire » (Alter 2013) donnent à voir cette verticalité. Selon Alter, l'écart à la règle est constitutif de l'innovation car l'innovateur ordinaire s'expose aux sanctions de sa hiérarchie. Actuellement, le phénomène de l'innovation est soumis au fait hiérarchique quand toute invention, pour se donner les chances de réussir, doit être labellisée et « sponsorisée » par un agent hautement positionné dans l'organigramme de l'entreprise. L'organisation plus récente de l'innovation dépeinte par cette thèse fonctionne donc selon des logiques renouvelées. Le *sponsoring* occupe toujours une place centrale dans le fonctionnement de l'innovation mais l'on assiste à une forme de (re)prise du pouvoir du haut encadrement et à la stabilisation des volontés de recentralisation de la production des innovations.

Enfin, un « startupeur » est présent au sein d'une scène « normale » de l'organisation de l'innovation. Il présente sa « solution » et l'on assiste à un exemple de « co-construction » avec « l'utilisateur final ». Ce dernier ne participe pas directement à la séance mais est représenté par les individus en charge de l'introduction de « l'innovation » dans l'organisation du travail du nouvel espace de travail en construction. Ce concentré de l'activité de management de l'innovation est le point de départ de cette thèse.

1.3 Une scène « normale » qui interroge

La scène exposée plus haut est intrigante pour de nombreuses raisons. Tout d'abord, elle voit se produire l'unité centrale de cette thèse, à savoir le manager de l'innovation. Par là même, la structuration organisationnelle de l'innovation s'illustre par la production d'un service dédié à l'innovation et dirigé par Samuel. Cette bribe d'activité fait ainsi émerger un premier ensemble de questions de recherche structurantes. A-t-on affaire à une profession structurée et construite autour de savoirs, de pratiques et de référents communs ? Quelles sont ses prérogatives ? Bénéficie-t-elle d'une licence et/ou d'un mandat ? Dans un deuxième temps, des interrogations qui concernent la SU se font jour. Quel est le statut de l'entreprise représentée ici par son fondateur ? Quelles sont les modalités interactionnelles qui lient cette microentreprise et BM ? Quelles sont les raisons qui enjoignent BM à interagir avec cette SU ? L'enjeu est ici d'objectiver la nature des relations que certaines start-up nouent avec les grandes entreprises. Dans cette perspective, cette réunion offre la possibilité, centrale pour ce travail de thèse, de formuler des questionnements qui objectivent la relation entre SU et managers de l'innovation présents. Dans quelles mesures les échanges entretenus avec cette SU participent de l'activité des managers de l'innovation ? Comment l'activité de ces derniers est-elle évaluée et valorisée ? Ces premières interrogations permettent d'envisager la possibilité d'un nouvel espace professionnel qui s'inscrit dans une organisation du travail et de la production existante. Tout l'enjeu est alors de déplier tout à la fois les instruments théorique, sémantique, rhétorique, idéologique et pratique de ceux que j'appelle les managers de l'innovation. Au total, c'est la possibilité même de la profession de manager de l'innovation en contexte gestionnaire qui a gouverné le travail de recherche réalisé pour cette thèse.

L'énigme qu'alimente le management de l'innovation est plurielle. De prime abord, les pratiques, les représentations et les objectifs de cette activité peuvent sembler flous. Cette caractérisation a plusieurs sources. D'abord, elle résulte de mon appartenance en tant

qu'alternant à la direction de l'innovation de BM. Les premiers moments passés au sein de ce service et les échanges quotidiens avec Samuel et Océane ont difficilement permis de comprendre l'étendue et le contenu de l'activité de ces derniers. Plus précisément, ces échanges sont au principe de l'intensité des questionnements relatifs aux pratiques et aux objectifs de ces agents. Ensuite, les interactions, formelles comme informelles, au sein de BM, et plus tard avec les salariés des fonctions supports de BE, ont traduit les difficultés qu'ont éprouvées les salariés de ces entités à identifier clairement le territoire professionnel des agents des directions de l'innovation de BM et de BE. Les discours recueillis à ce propos et les observations réalisées donnent à voir cette incompréhension somme toute structurante du processus observé. De manière connexe, la légitimité de ces professionnels est constamment interrogée, notamment sur leurs apports à l'activité considérée comme purement productive. La catégorisation de *bullshit jobs* (Graeber 2019), rentrée dans le sens commun, du management de l'innovation n'est jamais loin. Cette thèse tente de s'inscrire en faux contre cette catégorisation et de prendre au sérieux les agents rencontrés.

Chemin faisant, l'énigme s'est étoffée. Alors même que les professionnels de la gestion de l'innovation rencontrés pour cette thèse semblaient en proie à une illégitimité chronique, leurs marges de manœuvre en pâtissaient peu. Le paradigme gestionnaire qui compte et décompte chacune des actions menées par les salariés semblait quant à lui ne pas s'appliquer aux managers de l'innovation. Tout se passait comme si ces derniers pouvaient s'y soustraire. En ce sens, les pratiques d'évitement de certains de ces fonctionnements (reporting, rentabilité à court terme, travail prescrit prégnant, contrôle de la mobilité) constituent une partie de la problématique sociologique qui gouverne cette thèse. Comment et pourquoi des salariés de grandes entreprises bureaucratisées réussissent-ils à s'écarter des fonctionnements classiques des structures gestionnarisées de grande taille ?

Que recouvre le terme innovation ? La perspective nominaliste convient parfaitement au phénomène de l'innovation. Le vocable innovation est très usité. On le rencontre dans de nombreux espaces sociaux et c'est à ce titre qu'il est difficile d'en figer la signification. Construire une direction de l'innovation et accorder le soin de la diriger à une équipe dédiée est en soi contre-intuitif au regard de l'affirmation précédente. La solidité relative du signifié de l'innovation et l'emploi répété de ce terme alimentent son caractère heuristique. Qu'entend-on par innovation ? Parle-t-on de manières de travailler, de manières de produire ou de manières d'organiser le travail et la production ? Que signifie organiser l'innovation ? S'agit-il de

configurer une organisation du travail pour la rendre plus innovante ? Dans ce cas, est-il question de rendre les individus plus « créatifs » et plus « innovants » ? Quels sont les dispositifs capables de remplir cette fonction ? Au contraire, doit-on organiser l'innovation pour faire remonter et centraliser les productions innovantes de certains individus ? Si chaque salarié n'est pas en mesure d'être innovant, comment identifier les propriétés sociales et les dispositions les plus opératoires pour être innovant ? Chacune des questions appelle des réponses multiples tant le terme d'innovation apparaît pluriel. Surtout, ces différentes interrogations mènent à poser la question centrale du phénomène de l'innovation : comment planifier et organiser des dimensions du travail réputées difficiles à organiser ? La créativité et plus largement l'innovation sont des notions qui font largement appel à l'idéologie du don, de l'innée et du génie. Dès lors, comment ces ferments idéologiques se traduisent-ils dans les ambitions d'organisation et de planification de l'innovation ? Les travaux en sciences humaines et sociales ont apporté certaines réponses. Pourtant, le sens actuel que certains agents de grandes entreprises accordent au terme innovation semble s'éloigner de l'acception classique. Alors que la définition de sens commun de l'innovation évoque principalement des dimensions techniques, la définition savante évoque plus conceptuellement le processus d'appropriation d'une invention. On pourrait multiplier ces définitions. Au total, c'est précisément le flou définitionnel du vocable qui mène à interroger l'activité qui consiste à l'organiser (Alter 1993a ; Crozier 1994 ; Gilbert et al. 2018a). Le management de l'innovation propose un cadre général à l'innovation et aux activités dites d'innovation. C'est en ce sens qu'il est nécessaire de comprendre et d'expliquer les dimensions professionnelle, organisationnelle, économique et politique de l'innovation.

Le caractère heuristique de l'étude du phénomène de l'innovation dans les grandes entreprises tient également aux pratiques langagières rencontrées. Les pourvoyeurs de la gestion de l'innovation dans ces grandes organisations consacrent et utilisent un vocabulaire particulier. Ce sont des mots, des verbes, des expressions, des arrangements syntaxiques et des manières spécifiques de dire le travail qui peuvent d'abord paraître ésotériques. De manière classique, tant l'opacité du vocabulaire que de son utilisation servent la dynamique de professionnalisation et intègrent autant qu'ils excluent. Néanmoins, les termes utilisés dans les nombreux moments de représentations et dans les supports communicationnels des directions de l'innovation constituent des expressions et des explicitations de manières particulières de voir et de vivre le monde. Le phénomène de l'innovation dans les grandes entreprises doit donc d'abord être saisi par le truchement de ces pratiques. En premier lieu parce que les individus qui prennent en

charge ce phénomène ont une part importante de leur activité dédiée à la représentation et à la communication. Puisque « dire c'est faire » (Austin 1991), les mots des managers de l'innovation et leurs manières de les utiliser sont autant d'éléments qui peuvent et doivent être analysés pour comprendre l'activité et le travail de ces salariés (Borzeix et Fraenkel 2001). Par ailleurs, les vocables que tentent de légitimer ces derniers s'inscrivent dans un marché linguistique néomanagérial saturé (Vandevelde-Rougale 2017). Dans cette perspective, documenter le matériel linguistique de l'innovation et son inscription dans ce marché linguistique participe de la description du phénomène de l'innovation dans les grandes entreprises. Cette thèse reconstitue tout à la fois la rhétorique professionnelle, les trajectoires, les valeurs et les activités des managers de l'innovation. Chacune de ces dimensions participe de l'organisation et de la gestion de l'innovation dans les grandes entreprises.

2 Déconstruire le phénomène de l'innovation dans les grandes entreprises, pluriel et essentialisé.

La proposition « d'organisation de l'innovation » peut, sous certains aspects, être qualifiée d'oxymorique. Les représentations classiques de l'innovation salariale, et de son corrélat la créativité, évoquent volontiers le caractère « génial » et « inné » de ce processus. Pourtant, l'on assiste à l'émergence de « directions de l'innovation » dont l'ambition centrale est d'organiser ce même processus en *donnant une direction à l'innovation*. Le phénomène de l'innovation, cible de discours naturalisant, et son organisation dans les grandes entreprises sont donc pluridimensionnels. Cette thèse propose ainsi de saisir l'innovation par ses dimensions professionnelle, pratique, organisationnelle et politico-juridique. Plus précisément, ce travail de recherche fait dialoguer ces différents niveaux en montrant leurs imbrications. Le terme innovation est le socle du processus de professionnalisation des managers en charge d'organiser cette activité. Plus qu'une sociologie de l'innovation, cette thèse propose de faire la sociologie d'une profession de gestion de l'innovation.

2.1 L'innovation saisie par le processus de professionnalisation

Cette recherche propose de documenter un processus de professionnalisation. Il n'est pas ici question de reprendre intégralement les « idéaux-types » traditionnels de la sociologie des professions ni d'alimenter la discussion classique entre les « *professions* » issues de la

sociologie anglo-américaines et l'utilisation française plus relâchée du terme profession (Chapoulie 1973 ; Lucas et Dubar 1994, p. 11-26). L'enjeu de cette thèse est plutôt de construire théoriquement un « espace professionnel » capable d'objectiver un groupe d'agents agglomérés autour de valeurs, de représentations et de pratiques. Ce faisant, sont rassemblés sous l'appellation « managers de l'innovation » des individus aux intitulés de postes distincts. C'est que la dénomination « manager de l'innovation » est rarement apparue lors de la campagne d'entretiens[5]. L'unité conceptuelle et instrumentale du *manager de l'innovation* est donc un substrat sociologique construit pour cette thèse. La recension et l'étude des différentes dimensions du fait professionnel qui constituent l'organisation de l'innovation dans les grandes entreprises (trajectoires individuelles, dispositions et valeurs) permettent de rassembler des salariés sous l'appellation managers de l'innovation. Cette hypothèse mène à produire cette dénomination en reprenant le terme « manager ». Finalement, les salariés « managers de l'innovation » rencontrés pour cette thèse participent à la diffusion de principes et de visions du monde, et ce quelle que soit la position qu'ils occupent. Ce sont des croyances et des représentations qui sont consignées dans cette thèse, croyances et visions du monde qui gouvernent des conduites et des pratiques professionnelles et productives.

Le vocable « manager » est pris dans un sens extensif. Je reprends à mon compte l'idée développée par Frederik Mispelblom Beyer qui consiste à considérer le « management » autrement que comme un « synonyme de "gestion" ou "d'encadrement" » (Boussard et Maugeri 2003, p. 65). Ce faisant, « *les dispositifs de management doivent se concevoir inséparablement comme destinés à fixer des règles et principes d'organisation et de contrôle des activités de production, en même temps qu'à produire une nouvelle doctrine de l'encadrement, propre à professionnaliser les pratiques de "gestion" d'entreprise et le travail "d'encadrant" et à faire de ce dernier un travail comme un autre* » (p. 65). Cette thèse s'inscrit d'ailleurs dans la suite du propos de l'auteur : « *le "management" […] ne se limite pas à quelques méthodes et techniques d'organisation et de contrôle, mais implique la réunion d'un ensemble de conditions historiques, idéologiques, institutionnelles et financières pour fonctionner* » (p. 65). Cette conception du management et des managers permet par ailleurs de minimiser l'incidence de la distance qui peut exister entre les managers de l'innovation et les salariés, encadrants ou non, qu'ils espèrent accompagner et modeler selon des principes constitués. Dans cette perspective, le management de l'innovation et ses représentants s'inscrivent dans une forme de

[5] Des retours sur le terrain d'enquête et des moments de vigilance empirique montrent cependant que l'appellation « manager de l'innovation » tend à se diffuser au sein des professionnels décrits.

« management désincarné », notion développée par Marie-Anne Dujarier et dont la figure principale est le « planneur » (Dujarier 2015).

En outre, cette thèse s'inscrit davantage dans des enquêtes empiriques menées sur les « professions d'entreprises » (Muzio et al. 2011a). Ces dernières s'éloignent du « modèle professionnel » (Chapoulie 1973) classique et se construisent au sein des organisations. Les résultats de cette thèse montrent également des similarités avec d'autres professions émergentes en proie à « l'injonction au professionnalisme » (Boussard, Milburn et Demazière 2010). Le cas des « managers de la diversité » que Laure Bereni décrit en est un exemple. L'autrice décrit des professionnels « à la frontière de l'entreprise et de la société » et « en quête de légitimité » (Bereni 2023, p. 18-19). De la même manière, ce travail de recherche montre que les managers de l'innovation sont *des professionnels de la frontière et aux frontières* des organisations. En effet, ces agents « en quête de légitimité » (*Ibid.*, p. 19) travaillent les frontières (Aust et Benamouzig 2022) des organisations et du champ économique à travers une rhétorique et des pratiques dédiées à cette fonction. Plus encore, les managers de l'innovation sont des *professionnels de l'accompagnement* tant ils accompagnent, en contexte néolibéral, l'articulation des logiques et des *nomoï* des différents champs au sein desquels est produite et discutée la notion floue de l'innovation.

La structuration des services enquêtés est relativement récente, mais les salariés rencontrés, majoritairement ingénieurs, revendiquent pourtant des trajectoires longues. Les limites de l'espace professionnel reconstruit se matérialisent par des valeurs, des objectifs et des pratiques. La plupart des enquêtés n'a pas été formée pour les postes qu'ils occupent au moment des interviews. La reconstruction des trajectoires donne ainsi à voir des individus gouvernés par des « pulsions » (Maître et Bourdieu 1994), elles-mêmes produits de dispositions particulières, et bénéficiant de marges de manœuvre, d'une autonomie substantielle, pour laisser cours à l'expression professionnelle de ces « pulsions » et *in fine* de ces dispositions incorporées (Pichonnaz et Toffel 2018). Ce résultat alimente l'idée d'un processus de professionnalisation particulier aux racines multiples. De plus, la structuration d'une offre formationnelle dans l'enseignement supérieur dédiée à « l'innovation » et plus spécifiquement au « management de l'innovation » permet de caractériser la trajectoire classique de l'institutionnalisation d'un groupe professionnel mû par des visions du monde, du travail et de la production. Saisir l'innovation par sa dimension professionnelle consiste ainsi à identifier des trajectoires faites *d'expériences qualifiantes* et articulées autour d'un éthos partagé. Les références communes

agissent comme des principes identificatoires qui alimentent le processus de professionnalisation et la production d'un groupe professionnel.

Les managers de l'innovation, et la fonction qu'ils appellent de leurs vœux, cherchent une position dans l'organisation. L'innovation peut ainsi être saisie par l'organisation. Ce sont des services et des entités dédiés à l'innovation et à sa gestion qui éclosent dans les grandes entreprises. L'autonomie relativement importante dont bénéficient les managers de l'innovation s'inscrit néanmoins dans des organisations hiérarchisées et gestionnarisées. De manière contre-intuitive, la promotion de la liberté salariale, pour eux-mêmes et pour les autres employés, ne s'accompagne pas d'une atténuation des logiques hiérarchiques prégnantes dans les grandes entreprises bureaucratisées. Bien au contraire, l'on assiste à une verticalisation accrue de l'innovation quand les pratiques de « sponsoring » deviennent la norme. Au total, l'ensemble de cette thèse a pour objet de montrer comment le cœur de l'activité des managers de l'innovation confine à un travail d'organisation (Terssac 2003).

2.2 L'innovation saisie par l'organisation et le travail (d'organisation)

Cette thèse est intégralement alimentée par le paradoxe qui consiste à organiser l'innovation. Elle a pour objet d'étudier l'activité d'organisation de l'innovation réalisée par ceux que je rassemble sous l'appellation « managers de l'innovation ». Le terme organisation est ici utilisé de manière très large. Plus que la simple organisation du travail de l'innovation, c'est la conception et la mise en œuvre d'un *système organisationnel d'innovation* que les managers de l'innovation prennent en charge. Ce faisant, les managers de l'innovation se livrent à un travail d'organisation qui prend plusieurs formes.

Saisir l'innovation par le truchement de l'organisation, dans chacune de ses formes, consiste tout d'abord à identifier les lieux et les niveaux organisationnels au sein desquels les principes du management de l'innovation se déploient. Il s'agit alors d'identifier la position occupée par les services enquêtés et la position souhaitée de ces derniers. Cette recherche montre qu'une partie du travail des agents rencontrés consiste à donner une place à l'innovation. La position dans l'organisation (plus ou moins proche du comité exécutif, intégrée à une R&D centralisée, …) des services et des entités dédiés à l'innovation renseigne en effet sur l'autonomie et les marges de manœuvre des salariés rencontrés. Les capacités d'actions et d'inflexions sont immédiatement corrélées à ces données configurationnelles. Ainsi, les

managers de l'innovation disposent de marges d'action d'autant plus importantes que ces derniers se trouvent proches, dans l'organigramme, des instances de directions et des donneurs d'ordres autorisés et compétents. Pour autant, cette proximité formelle n'est pas l'unique moyen dont les professionnels de la gestion de l'innovation disposent. Accompagner l'innovation et la production de l'innovation consiste de cette manière à jouer le jeu de l'organisation et à identifier les potentiels alliés capables de légitimer une production dite innovante. Pour ceci, ils peuvent compter sur un mandat qui leur permet de subvertir les lignes hiérarchiques. C'est la raison pour laquelle les managers de l'innovation s'appuient sur les hiérarchies existantes et utilisent des canaux informels pour accéder, lorsqu'ils en sont éloignés, aux hautes strates des entreprises. Il s'agit alors pour eux de montrer que leur manière de travailler est la meilleure pour rendre leur entreprise plus innovante. J'appelle cette opération la *fonctionnalisation* du management de l'innovation. Cette notion est bidimensionnelle. D'abord, la *fonctionnalisation* s'illustre dans les actions destinées à rendre fonctionnels et opérationnels des principes généraux qui décrivent le travail et l'organisation du travail. Ensuite, la *fonctionnalisation* évoque la nécessité de construire et de délimiter formellement la place occupée par les services et les entités dédiés à l'innovation et plus spécifiquement à l'accompagnement de celle-ci.

En premier lieu, ces professionnels produisent et diffusent un argumentaire critique des fonctionnements organisationnels existants. Pour ce faire, ils adoptent de manière privilégiée une posture qu'on peut qualifier de culturaliste. L'argument central est relativement simple. Les grandes entreprises doivent s'adapter à un contexte économique qu'ils décrivent comme nouveau. La « culture » de l'entreprise et donc des salariés ne serait pas adaptée aux transformations qu'ils affirment observer. Dans cette perspective, l'entreprise doit « changer ». Ce travail a deux modalités structurantes qui s'alimentent l'une et l'autre. D'abord, ces professionnels produisent et diffusent des critiques qui prennent pour cible tant l'organisation du travail que la division du travail et les modes de travail. Ensuite, ces critiques s'accompagnent d'une rhétorique solutionniste dont l'ambition est de proposer un processus de transformation. À cet égard, les pratiques langagières représentent des renforts de taille. L'ésotérisme du langage de l'innovation sert l'affirmation d'une expertise mais est contrebalancé par des démarches d'explicitation qui contribuent à rendre intelligibles les propositions. La critique est opérationnelle en ce sens qu'elle est identifiée par ces derniers comme un levier de transformation. Dès lors, les critiques formulées sont des instruments mobilisés de manière dynamique, ce qui a pour conséquence d'alimenter la dimension processuelle de l'innovation qu'ils espèrent faire admettre.

Dans un deuxième temps, les professionnels de la gestion de l'innovation construisent et distillent ce que j'appelle la *rationalité de l'innovation*. Cette rationalité est le produit de l'agrégat de plusieurs rationalités parfois divergentes. Je souhaite montrer que cette rationalité, produit notamment d'un travail de mise en critique de l'organisation classique du travail, est un agglomérat destiné à rendre cohérentes les propositions des managers de l'innovation. Cette cohérence est le fruit d'un travail de conviction des managers de l'innovation. L'objectif central est de changer la « rationalité dominante des organisations » (Claude Giraud 2004) au sein desquelles ils se trouvent. Les différentes actions menées pour atteindre cet objectif sont des facteurs de mise en tension des différentes rationalités défendues dans l'organisation et plus largement de mise en tension de l'organisation. En effet, la rationalité de l'innovation que prônent ces professionnels ne s'embarrasse pas des frontières organisationnelles et disciplinaires. Les activités sont plutôt gouvernées par celle-ci, tendent à s'immiscer dans des territoires professionnels privatisés et à produire des dépassements fonctionnels. C'est que le management de l'innovation ne dispose pas d'un mandat clair en matière d'activité. Les objectifs sont en effet relativement fixes quand les moyens pour atteindre ces objectifs sont laissés à la discrétion des professionnels. Une fois de plus, le flou soutient des marges de manœuvre mises alors à profit pour dépasser les prérogatives professionnelles d'autres groupes professionnels (communication, RH, finance, …). Ce faisant, la rationalité de l'innovation sert de support à la conception et à la légitimation de l'objet du travail et du travail d'organisation engagé par le management de l'innovation.

L'organisation du travail promue par les managers de l'innovation se veut renouvelée. Elle s'appuie en premier lieu sur ce qui s'apparente clairement à une chimère. Alors que *l'innovation pour tous* est un mantra, les entretiens menés donnent à voir une tout autre réalité. *L'innovation pour tous* suggère en effet que tout un chacun peut être innovant et créatif, si tant est que chaque salarié soit mis en condition pour innover. Cette vision maximaliste traduit en réalité les ambitions importantes de ces professionnels. Or, les discours recueillis montrent que l'innovation ne serait pas accessible à l'intégralité des travailleurs. *L'innovation pour tous* participe avant tout de la rhétorique professionnelle et promotionnelle d'une profession engagée dans un processus de professionnalisation. Malgré tout, *l'innovation pour tous* reste un des fondements des propositions des managers de l'innovation. C'est notamment la raison pour laquelle ces derniers s'engagent dans une entreprise « d'acculturation » censée faire naître, à partir des germes présents chez chacun des salariés, l'appétence et les capacités à être innovant.

Enfin, la spécialisation et la segmentation du travail de management de l'innovation offrent une sophistication tant aux discours qu'aux activités proposées. Des dispositifs sont importés et produits pour rendre tangible l'activité des managers de l'innovation. Ces dispositifs apparemment techniques, mais très politiques, dépliés pour cette thèse sont construits pour répondre à des objectifs eux-mêmes déterminés par la *rationalité de l'innovation* reconstituée dans cette thèse.

2.3 L'innovation saisie par le politique

Mais l'innovation est aussi un enjeu fort pour la puissance publique. S'intéresser à l'innovation conduit donc nécessairement à étudier ses dimensions politiques, législatives et réglementaires. Le caractère heuristique de cette démarche se situe particulièrement dans l'analyse sémantique qui peut en être faite. Comme pour l'ensemble des objets de l'action publique, les manières dont l'État définit et se saisit du terme d'innovation se transforment dans le temps. L'étude des variations de sens (Esquerre 2022) éclaire les transformations que subit le mot innovation. Les travaux de Benoit Godin montrent que le terme s'est fortement transformé au cours des siècles (Godin 2017). Dans cette optique, saisir l'innovation par l'angle politico-réglementaire permet de documenter les transformations des représentations, la sophistication et le travail mené autour de ce terme.

À de multiples égards, la production d'innovations, notamment technologiques, est centrale pour les États. Elle s'insère dans les relations interétatiques et occupe une place décisive dans les rapports de dominations entre les nations. La dimension économique prend également une place importante dans les décisions politiques en matière d'innovation. Des travaux en sciences humaines et sociales montrent comment se conçoit un « système national d'innovation » (Freeman 1995). Les résultats de ces travaux se retrouvent sur une conception systémique de l'organisation de l'innovation. Les configurations nationales en matière d'innovation, bien que contraintes de s'inscrire dans un ordre économique globalisé, font l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics. Freeman montre que ces systèmes nationaux d'innovation sont fondés sur des « réseaux de relations » qui voient interagir tout à la fois les entreprises, les systèmes nationaux d'éducation, les forces politiques, les forces gouvernementales et les institutions publiques de recherche. De la même manière, la triple hélice conçue par Henry Etzkovitz conçoit le phénomène de l'innovation comme un système

relationnel qui lie les entreprises, les universités et le gouvernement (Etzkowitz 2002 ; Etzkowitz et Leydesdorff 2000). L'intensité et la qualité des interactions entre ces différentes composantes déterminent la qualité et l'efficacité globale de la triple hélice. Cette thèse s'inscrit dans le prolongement de ces travaux en ce sens que les agents des champs du pouvoir, du champ politique et du champ bureaucratique occupent une place importante dans le phénomène de l'innovation au global et dans le phénomène plus particulier du management de l'innovation dans les grandes entreprises.

Saisir l'innovation par le politique et plus précisément par le travail politique consiste à s'intéresser aux opérations de définition entreprises par les agents du pouvoir. Il s'agit de documenter le processus de « construction sociale du problème public » (Bourdieu 2012, p. 53) de l'innovation en étudiant les différentes prises de position politique la concernant. Le travail du législateur apporte à ce propos un éclairage important. Les projets, rapports et débats parlementaires donnent à voir le processus de construction et de définition du terme. L'analyse des formes de mises en œuvre de l'action publique en termes d'innovation permet d'observer les orientations politiques privilégiées et *in fine* d'établir le spectre conceptuel et les concrétisations que recouvre ce terme relativement flou.

Le bornage temporel qui découle de cette analyse et les représentations majoritaires de l'innovation sur ces périodes éclairent des phénomènes pluriels. L'innovation saisie par le politique devient un prérequis si l'on s'inscrit dans la perspective d'une « idéologie dominante » et dans les actes qui concourent à produire de celle-ci. Le travail de reconstruction de ces périodes montre une autonomisation de l'innovation par rapport à la recherche. Cet aspect est corroboré par les travaux de Jean-Baptiste Devaux qui font état des luttes interministérielles qui se produisent autour des budgets dédiés à l'innovation. L'auteur montre que des hauts fonctionnaires du ministère de l'industrie travaillent la définition de l'innovation afin de récupérer des budgets traditionnellement alloués au ministère de la recherche et à ses institutions (Devaux 2021). Cette thèse s'inscrit dans le prolongement de ces conclusions en accordant une place centrale aux résultats législatifs et aux réalisations concrètes (établissements publics, modalités financières, règlements) d'un travail politique de (re)définition du terme innovation et de son assise conceptuelle. Ces observations permettent de reconstruire un référentiel mobilisable à des fins de comparaison et d'objectivation des relations entre les différents espaces sociaux. La figure traditionnelle et mythique de l'entrepreneur (Galluzzo 2023) ainsi que son expression ultime dans le modèle de la start-up

représentent, parmi d'autres, une forme de mise en cohérence de l'innovation entre ces différents espaces sociaux.

3 Articulation des deux grandes parties

Les différents angles par le truchement desquels il est possible de saisir le phénomène de l'innovation en France permettent de faire dialoguer les niveaux microsociologique, mésociologique et macrosociologique. Le phénomène de l'innovation, et plus particulièrement du management de l'innovation ne peut être saisi qu'à condition de faire dialoguer ces différents niveaux. Les professionnels de la gestion de l'innovation profitent d'un champ des possibles institutionnels produits d'un travail politique de définition tout à la fois de l'innovation, de ses déterminants et de ses implications en matière économique, sociale et symbolique. La production de l'idéologie dominante et de la croyance qui entoure l'innovation est prise en charge autant par des agents du champ économique que du champ du pouvoir ou du champ bureaucratique et scientifique. Cette co-production permet de reconstruire un espace social d'échanges entre des agents divers. Le marché de l'innovation ou marché des biens symboliques de l'innovation est régi par un langage, des pratiques et des biens hiérarchisés par un principe d'ordonnancement et de légitimation. Résultat de l'hybridation de plusieurs *logiques générales de fonctionnement*, le marché de l'innovation est organisé par une logique qui s'éloigne du primat économique pur et de la production de connaissance pour la production de connaissance.

3.1 Inscription dans des perspectives théoriques diverses et articulations

> Comment les dispositions (en tant que potentialités) se révèlent en relation avec certaines institutions ou mieux certains champs (en tant qu'espaces des possibles) ; comment les agents exploitent les institutions pour assouvir leurs pulsions [...] et comment les institutions, inversement, mettent les pulsions des agents au service de leurs fins. […] Le champ offre un espace de possibilités préconstituées ; il régule les dispositions, c'est-à-dire les contraint et les censure en même temps qu'il leur ouvre des voies (Maître & Bourdieu, 1994).

L'objectif de cette thèse est de partir sur un plan théorique du phénomène que cet extrait d'une discussion entre Jacques Maître et Pierre Bourdieu décrit. Les managers de l'innovation étudiés bénéficient en effet d'un champ des possibles institutionnel qui les autorise autant qu'il les encourage à promouvoir des représentations, des modes de pensée et des manières

particulières de voir et de vivre le monde. La notion de champ des possibles est donc centrale. Les discours politiques et les concrétisations (législatives, réglementaires et pratiques) que la première partie documente traduisent ces modalités de gouvernement.

L'enjeu est alors dans un premier temps de reconstruire ce champ des possibles. Celui-ci est défini par une organisation des comportements, des pratiques et des représentations légitimes. Il autorise autant qu'il contraint des comportements et agit ainsi comme un révélateur d'aspirations. L'ajustement des possibilités et des « pulsions » que l'on observe dans le cas de l'innovation permet de caractériser la structuration d'un espace des possibles pas tout à fait désorganisé. L'action publique en matière d'innovation poursuit clairement l'objectif de rapprochement des logiques des secteurs public et privé. Par conséquent, les préceptes directeurs de l'innovation constituent un exemple paradigmatique de l'atténuation de la frontière public/privé et poursuivent donc le lent travail d'ordonnancement de la vie politique et économique par les logiques néolibérales. La reconstruction de la périodicité de l'action publique en matière d'innovation soutient quant à elle l'hypothèse du déplacement de sens de l'innovation, que les alternances politiques ne suffisent pas à expliquer. Cette démarche permet également d'identifier les tâtonnements et les transformations successives apportées au « problème public » de l'innovation et d'ainsi objectiver les arrangements idéologiques en la matière.

La dynamique des entretiens menés produit chez les acteurs une sociologie spontanée (Bourdieu, Chamboredon et Passeron 2005) puissante et affirmée. Ils permettent cependant de saisir la naturalisation et l'essentialisation des dispositions à voir, à vivre et à revêtir les habits du manager de l'innovation. Si bien que les propos enregistrés en entretien se réfèrent davantage à des aspirations individuelles qu'à un contexte propice à l'expression de ces aspirations. La reconstruction du champ des possibles permet de tempérer les affirmations indigènes sans pour autant nier les marges de manœuvre dont disposent les agents rencontrés. Ce parti pris théorique et épistémologique permet la mise en perspective des trajectoires d'agents qui évoquent tantôt leur désajustement à l'organisation classique du travail, tantôt leur surajustement à des nouveaux modes de gestion jugés décalés. Ils s'inscrivent dans un « espace des possibilités » qu'ils participent à produire par ailleurs. Dans cette perspective, les managers de l'innovation accompagnent la production d'un ordre néolibéral qui tend à travailler la frontière entre le secteur public et le secteur privé. Dans le même temps, l'action publique de définition et de

production de la croyance en matière d'innovation est un support pour la professionnalisation. L'innovation devient un opérateur de ces rapprochements idéologique et pratique.

3.2 La dialectique individu/institutions/société par le prisme de la professionnalisation

Le champ des possibles, produit d'un travail politico-institutionnel, révèle et permet l'expression des dispositions socialement construites et incorporées par les managers de l'innovation. À cet égard, le processus de professionnalisation de ces derniers participe de l'objectivation de ce champ des possibles. La dimension organisationnelle matérialise la rencontre entre les possibilités objectives et les ajustements dispositionnels des agents d'accompagnement de l'innovation. L'objet social qu'est l'innovation est le produit du dialogue entre l'individu, l'organisation, les institutions et plus largement la société. La professionnalisation du management de l'innovation permet d'observer et d'objectiver cette discussion. De plus, cette démarche permet de proposer une incarnation à la diffusion de la logique néolibérale, qui est incarnée par des trajectoires, un éthos, des discours et des pratiques, notamment celle qui consiste à produire « l'homme entrepreneurial » (Dardot et Laval 2010a).

L'enjeu de la thèse est donc de réaliser une sociogenèse extensive de cette profession en constitution, extensive en ce sens que l'ambition est en partie d'identifier les conditions exogènes de possibilité de l'émergence de cet espace professionnel. L'analyse des pratiques de travail et des représentations sociocognitives à l'œuvre dans la réalisation de celles-ci se conjugue à une sociologie d'un groupe professionnel se construisant en contexte. Ainsi, cette recherche propose une sociologie structurale de la profession de manager de l'innovation en identifiant les déterminants qui échappent aux individus mais qui, par ailleurs, les agissent (Pichonnaz et Toffel 2021). Cette manière d'envisager la profession de manager de l'innovation ne conduit pas à priver ses représentants de toute autonomie. Il est plutôt question de montrer comment s'articulent les différents niveaux en assumant le caractère général de l'analyse. En somme, il s'agit d'identifier la production d'une idéologie dominante et ses résurgences organisationnelles et professionnelles. Dans le même temps, cette thèse permet d'articuler le professionnel et l'organisationnel en montrant le travail et l'implication du premier dans la configuration du second (Pélisse et Demazière 2022, p. 65). Sur ce plan, le cadre néoinstitutionnaliste est un renfort de poids pour cette entreprise. Cette perspective théorique offre un cadre à l'articulation entre les différents niveaux d'analyse de l'innovation. Pour ce qui nous intéresse, il est une aide pour objectiver le surgissement des institutions dans les cadres

mentaux mobilisés dans le travail et dans la verbalisation du travail des managers de l'innovation. Le référentiel commun reconstruit sert cette entreprise d'affiliation idéologique.

3.3 Désautonomisation des champs et hybridation des règles de fonctionnement : le marché de l'innovation, un espace à cheval

> La promotion 2023, promotion des 10 ans, donc une promotion qui est plus solide que jamais, plus verte que jamais, et même, plus industrielle que jamais. Je crois que ce qui nous rassemble tous ici dans cette pièce, qu'on soit une chercheuse qui veut lancer son entreprise, qu'on soit un jeune en reconversion ou une entrepreneuse tout juste sortie d'école, c'est l'intime conviction que la technologie peut et doit avoir un impact positif sur notre société. Le ministre l'a rappelé, les 10 ans de la *French Tech* sont un vrai succès. Pour avoir passé quelques années de l'autre côté de l'Atlantique, nous n'avons plus rien à leur envier. C'est ça la réussite de la *French tech* dans ces 10 premières années et c'est grâce à vous entrepreneurs, investisseurs, acteurs de l'écosystème. Mais je peux le dire d'autant plus que je n'y suis maintenant que depuis un an à la tête de la mission *French tech*, je pense que j'en prends pleinement conscience, c'est peut-être avant tout grâce à l'État, grâce au soutien sans faille de notre Président de la République et de son gouvernement, grâce [Applaudissements] un peu je crois à la mission *French tech* au sein du ministère de Bercy, grâce à la BPI que beaucoup ont cité et le soutien sans faille dont bénéficient les entrepreneurs. Grâce au plan France 2030, un plan ambitieux piloté par le SGPI que beaucoup de pays nous envient. Cette réussite des dix premières années de la *French tech* nous laisse peut-être à nous projeter et imaginer l'écosystème dans 5, 10 ans et ensuite de travailler à y réussir à cette vision, ensemble, collectivement alors merci à tous et je vais bien sûr céder la parole à Monsieur le Président de la République que je remercie de nous inviter ce soir.[6]

L'utilisation tous azimuts du terme innovation est permise par son instabilité sémantique. Bien que ce vocable suggère de manière forte une dimension technique, ses utilisations sont plus larges. L'extrait de discours ci-dessus en est symptomatique à plusieurs égards. Il explicite l'implication de l'État et de ses représentants dans le phénomène de l'innovation en France. Les propos de Clara Chappaz rappellent également les racines états-uniennes du modèle légitime en matière d'innovation et de développement économique. Les États-Unis font ainsi figure d'étalon pour juger de la bonne marche d'un système national d'innovation. Au final, cet extrait nous montre que l'État, par l'intermédiaire notamment de la Banque Publique d'Investissement (BPI) et grâce à des programmes quinquennaux ou décennaux, œuvre à produire un contexte propice à l'expression des velléités entrepreneuriales. Ces réalisations représentent des concrétisations du travail de production de la croyance dans

[6] Extrait du discours de Clara Chappaz, directrice générale de la *French Tech*, tenu au cours de la cérémonie des 10 ans de la *French Tech*. Cet événement a eu lieu le 20 février 2023 au Palais de L'Élysée sur invitation du Président de la République Emmanuel Macron.

une idéologie dominante en matière d'innovation. L'innovation devient ainsi, en partie, le signifiant de la force configuratrice de l'État et de ses ramifications.

Dans le même temps, l'innovation semble être un espace qui révèle les volontés organisatrices des instances de direction et de certains agents présents dans les organisations. C'est un terme investi par une catégorie constituée d'agents qui souhaitent occuper une place dans l'organisation en déployant des représentations, un système argumentatif et des pratiques susceptibles d'alimenter et de démontrer l'expertise dont ils se réclament.

L'innovation est donc devenue l'instrument qui permet des interactions entre différents espaces de l'espace social. Ces interactions sont permises par la fabrique au long cours d'un accord, plus ou moins tacite, sur la signification du terme. Celle-ci rassemble des biens matériels et surtout symboliques qui s'échangent sur un marché. Ce marché est donc la scène où se rencontrent des agents porteurs et diffuseurs de l'idéologie dominante en matière d'innovation. Ce marché de l'innovation est réglé par un système d'échanges, par la présence de producteurs et de consommateurs, par un langage légitime et par des lieux consacrés. Il est le théâtre de l'échange entre des agents rompus aux logiques et aux mécanismes de leurs différents champs d'appartenance. Leurs actions répondent ainsi aux principes cardinaux de ces champs, principes cardinaux dont ils peuvent par ailleurs se distancier. Le marché de l'innovation voit donc intervenir des agents appartenant à des firmes privées, des agents issus du champ scientifique et bureaucratique ou encore des agents du champ du pouvoir. Cette myriade d'individus paye un droit pour entrer dans le marché de l'innovation. Les managers de l'innovation, agents du champ économique, abandonnent ainsi en partie la logique de la rentabilité à court terme centrale dans une économie capitalistique et financiarisée. De leur côté, les chercheurs et les autres représentants du champ académique ou du champ bureaucratique se soustraient aux préceptes, par ailleurs idéalisés, de la « science pour la science » et de la production de savoirs et de connaissances en vue de leur diffusion. Les métriques qui permettent d'évaluer les productions légitimes et les interactions qui se nouent entre les agents sont différentes de celles qui sont classiquement admises dans les sous-espaces sociaux desquels s'extraient des agents porteurs et diffuseurs de l'idéologie dominante en matière d'innovation.

La pérennisation du marché de l'innovation est assurée par le travail idéologique entrepris par ces agents. La conception en termes de champ des possibles institutionnels accorde cependant une place centrale et première à la production idéologique hégémonique des agents

du champ du pouvoir. L'innovation est une forme du « mimétisme marchand » de l'État et de ces agents, notion développée par Ansaloni et Smith (Ansaloni et Smith 2017) qui montre comment ce travail politico-institutionnel est pensé comme une amplification de l'action publique. Les biens symboliques échangés, au premier rang desquels on identifie un langage et ses concrétisations, sont labellisés et légitimés par des discours et des réglementations. La puissance publique crée les conditions de possibilités de ces échanges en insistant sur la nécessité des relations sciences/industrie, en créant des statuts d'entreprises particuliers aux conditions fiscales privilégiées et en produisant des espaces d'expressions pour des agents porteurs d'aspirations légitimes en matière d'innovation. Plus précisément, l'État accompagne le phénomène de l'innovation autant qu'il est accompagné par certains agents caractérisés par un décalage par rapport à la norme centrale des champs dans lesquels ils se meuvent. Les managers de l'innovation sont à compter parmi ces agents. Leurs conceptions des frontières de toute nature et les cadres d'actions qu'ils promeuvent sont ajustés aux volontés configuratrices étatiques qui consistent à rapprocher les secteurs public et privé, ce qui fait de ces individus des *gate keepers* (Champenois et Etzkowitz 2018 ; Etzkowitz et Zhou 2017). Un des résultats de cette thèse est de montrer comment ce travail configurationnel ouvre un champ des possibles professionnels à des agents qui se saisissent alors de ces opportunités.

4 Terrains, méthodes et plan de la thèse

Plusieurs types de données empiriques ont été recueillis afin de reconstituer l'idéologie dominante en matière d'innovation, qui représente donc le support à la professionnalisation des managers de l'innovation. L'argumentaire de cette thèse s'articule autour de deux parties. L'objectif de la première partie est de reconstruire le travail politico-institutionnel de production d'une catégorie d'action publique. Pour ce faire, les textes des lois structurantes en matière de recherche et d'innovation des soixante dernières années ont été analysés de manière à retracer le processus de production de cette catégorie. L'enchaînement des grandes périodes dégagées par ce travail permet d'expliciter ce processus et de montrer comment le terme innovation s'autonomise du vocable recherche. Les débats parlementaires qui précèdent l'adoption et la promulgation des lois ont également été étudiés. Des rapports de différentes natures (parlementaires, ministériels et présidentiels) permettent enfin d'observer comment se fabrique l'idéologie dominante en termes d'innovation. Chacune des mises en perspective sert *in fine* à décrire le champ des possibles dont bénéficieront les managers de l'innovation au cours des

années 2010. Le façonnage du signe innovation est un processus long que cette partie de la thèse tente de reconstruire. L'enjeu est d'isoler les arguments, les unités argumentatives et les réponses institutionnelles apporter aux questions que le législateur, entre autres, se pose. C'est à ce prix que l'on reconstruit la translation définitionnelle et les changements de sens du vocable innovation.

Comme expliqué plus haut, les treize mois passés au sein de la direction de l'innovation de BM et BE ont été mis à profit pour borner l'objet de cette recherche et produire des questions de recherche structurantes. Cette expérience de recherche a donné lieu à l'alimentation de carnets de terrain qui autorisent entre autres à confronter les propos tenus en entretiens avec des observations *in situ* au long cours.

De manière concrète, trois terrains principaux s'incarnent dans trois grandes entreprises. La première est donc BatiCorp, une de ses filiales, BE, et une activité de cette filiale, BM. L'inscription au long cours permise par la formation en alternance en master 2, trois semaines par mois en entreprise sur treize mois, a été l'occasion de réaliser de nombreuses observations participantes comme non-participantes et de recueillir des données dans des réunions, des événements et des moments d'activité du quotidien. J'ai ainsi participé à l'activité de management de l'innovation, pu recueillir de nombreux discours et observer de nombreux comportements des personnes managées dans le cadre d'un déménagement dédié au renfort de l'activité d'innovation du groupe. Les nombreux échanges informels m'ont permis de recueillir des discours spontanés que j'utilise pour ce travail de recherche doctorale. Une vingtaine d'entretiens semi-directifs a par ailleurs été menée durant cette période de déménagement, orchestré par les directions de l'innovation de BE et de BM. Par ailleurs, j'ai expérimenté « l'open innovation » en étant invité en tant que salarié de l'innovation de BE à visiter de nombreux espaces dédiés à l'innovation d'autres grandes entreprises.

La structuration de BatiCorp est très particulière. BatiCorp ne dispose, par exemple, pas d'un département de recherche et développement centralisé. Plus précisément, l'entreprise fonctionne sur un mode de décentralisation extrême qui procède en fait d'une logique de croissance externe par rachat d'entreprises et par une autonomie particulièrement importante laissée aux responsables des unités de commerce. Cette autonomie s'illustre parfaitement dans le qualificatif de « chef d'entreprise » qui décrit ces responsables. Les directions de l'innovation de BatiCorp et de BatiCorp E se singularisent par une proximité très importante avec les comités

exécutifs de l'entreprise mère et de la filiale. Être proche du comité exécutif confère aux managers de l'innovation tant une position stratégique qu'une position dans la stratégie générale de l'entreprise.

C'est donc au cours de ce long passage dans l'entreprise que j'ai réalisé trois entretiens avec la directrice de l'innovation et du développement de BatiCorp E. Un entretien a, par ailleurs, été mené *a posteriori* avec le responsable de l'open innovation de BatiCorp E de l'époque. Ces entretiens ont été l'occasion de tester des hypothèses construites lors de l'observation participante menée pendant mon passage et de faire réagir les enquêtés sur des événements passés et observés durant cette période. Grâce à cette inscription au long cours, j'ai pu rencontrer plusieurs personnes qui ont participé à la création et au développement du « programme d'innovation » du groupe BatiCorp. Ainsi, j'ai rencontré l'ancien directeur du programme et celui en poste à l'époque. Ce fut l'occasion d'aborder les différentes activités du programme et les présupposés qui soutiennent ces activités. J'ai ensuite rencontré plusieurs responsables de ces sous-services au sein de la « direction de l'innovation »[7] de BatiCorp. Deux entretiens de deux heures chacun ont été menés avec le responsable de l'open innovation et des relations avec les start-up. Un entretien a été mené avec le responsable de l'époque de « l'incubation » et de « l'accélération » du groupe. La responsable de la « prospective » a aussi répondu à mes questions au cours d'un entretien.

Le réseau de connaissances interpersonnelles développé au cours de mon alternance m'a permis de garder contact et de bénéficier du support d'un certain nombre d'informateurs privilégiés qui m'ont alors aidé à pénétrer l'espace innovation de BatiCorp. J'ai ainsi pu réaliser des observations et poursuivre la dynamique informelle des échanges que j'ai construite au sein de l'entreprise. Ces observations et les échanges que j'ai pu avoir avec d'anciennes connaissances de BatiCorp E m'ont permis de mettre à jour mes connaissances sur le déploiement de l'innovation dans la filiale et d'enregistrer des éléments très intéressants pour comprendre la structuration de l'innovation dans une grande entreprise.

La deuxième entreprise est Énergéo[8]. C'est une entreprise privée dont la majorité du capital est détenue par l'État. Elle est une actrice majeure du secteur de l'énergie. J'ai rencontré

[7] J'explique plus loin la raison pour laquelle je mets direction de l'innovation entre guillemets pour le cas de l'entreprise BatiCorp.

[8] Nom modifié.

huit personnes au sein de cette entreprise. L'entreprise est organisée en matriciel et les lignes hiérarchiques s'entremêlent quand les chefs de projets achètent des compétences à des individus sur lesquels ils n'ont formellement aucun pouvoir hiérarchique. Au sein d'Énergéo, je me suis intéressé à un service dédié à l'accompagnement de l'innovation situé au sein du département de R&D de l'entreprise qui compte 2000 ingénieurs-chercheurs. Trois individus d'une équipe de dix personnes ont répondu à mes questions : le directeur de l'entité, une personne qui se définit comme un expert des méthodologies d'innovation et de créativité et enfin un designer-ingénieur. Le service est intégré à la R&D mais les agents qui le composent affirment se positionner « à côté » de la R&D[9]. J'ai, par ailleurs, rencontré trois individus d'une équipe qui compte quinze personnes et dont l'activité consiste à proposer des innovations qui concernent la relation client. La responsable de cette équipe et deux ingénieurs-chercheurs, un manager de projet d'innovation et une ingénieure de recherche en innovation servicielle, ont été rencontrés pour cette enquête. Ce fut l'occasion d'aborder de nombreuses questions sur l'innovation et sur les relations entretenues avec l'équipe d'accompagnement de l'innovation décrite plus haut. Toujours chez Énergéo, une designer intégrée à la R&D et la responsable d'un espace dédié à l'innovation, à la créativité et à la formation à l'intrapreneuriat ont également été rencontrées.

La troisième entreprise est Rés'O[10], une des actrices majeures des télécommunications en France. Entreprise publique passée sous giron privé dans les années 2000, Rés'O rassemble 6 000 individus dans une entité qui mêle activité d'innovation, de recherche et de commerce. Au sein de cette entité, j'ai rencontré le responsable d'une direction de l'innovation technique et deux de ses N-1. J'ai, par ailleurs, pu interroger le directeur d'un laboratoire pluridisciplinaire, la directrice du département qui gère les partenariats de recherche et la recherche collaborative et enfin le directeur d'une entité de développement externe de l'entreprise dont l'activité consiste à faire du « scouting »[11] de start-up. J'ai également rencontré un « coach agile » dont la mission renvoie au déploiement des outils et instruments dédiés à l'innovation.

[9] Un informateur privilégié de l'entreprise m'a informé de la sortie de la R&D du service d'accompagnement à l'innovation en 2021/2022.

[10] Nom modifié.

[11] Activité qui consiste à « débusquer » des SU capables de satisfaire les besoins de développement de l'entreprise.

Un ou plusieurs entretiens semi-directifs ont donc été réalisés avec les individus qui appartiennent à ces entreprises[12]. Ces entretiens se sont déroulés sur des plages horaires allant de une heure à 3 h 30, très majoritairement sur le lieu de travail des enquêtés. Trois enquêtés, professionnels de l'innovation en grande entreprise, appartenaient ou avaient appartenu à d'autres entreprises. Ces entretiens ont été l'occasion d'aborder longuement les trajectoires des individus rencontrés. J'ai ainsi été confronté à des reconstructions de parcours individuels, parcours que j'ai ensuite déconstruits et reconstruits afin d'identifier des régularités. En outre, les activités des enquêtés m'ont été présentées dans toutes leurs spécificités. Ces entretiens m'ont aussi permis d'aborder les questions organisationnelles de l'innovation et du management de l'innovation. Les propos tenus en entretien ont été analysés à l'aune des observations réalisées par ailleurs. Enfin, ces interviews ont permis de relier des représentations et des activités vécues avec les éléments configurationnels que la première partie tente de décrire.

En plus de ces entretiens menés avec ceux que j'appelle les « managers de l'innovation », j'ai mené des entretiens avec cinq designers, une psychologue-ergonome, deux fondateurs de start-up, une députée, un directeur de laboratoire universitaire, deux chargés de valorisation en université, une responsable de master d'innovation et le président d'une association qui rassemble des directeurs et des directrices de l'innovation. Au total, j'ai réalisé sur l'ensemble de ces terrains 46 entretiens, dont 30 avec des managers de l'innovation. Les entretiens menés au cours de l'alternance chez BM (une quinzaine) ont également été mis à contribution.

Outre cette campagne d'entretiens, de nombreuses observations ont été réalisées. J'ai en effet assisté aux éditions de 2017[13], de 2018 et de 2019 de Viva Technology qui est la « grand-messe » de l'innovation en France. J'ai réalisé des observations dans d'autres salons, dont j'ai analysé les logiques les différenciant de Viva Technology. J'ai réalisé des observations au cours d'une formation de 18 heures sur le *design thinking* et le *lean start-up* et ai participé aux rencontres annuelles de l'enseignement supérieur et de l'innovation de 2018, observation au cours de laquelle j'ai rencontré une députée avec qui j'ai ultérieurement réalisé un entretien.

[12] Un tableau récapitulatif des enquêtés rencontrés se trouvent en annexe de cette thèse.
[13] En tant que salarié de BatiCorp pour cette édition et donc avec un badge siglé BatiCorp.

Des traitements statistiques de la base de données SISE ont enfin été réalisés[14]. Ces traitements s'intéressent à la période 2006-2020. Les inscriptions dans des diplômes dont les libellés contiennent les termes et syntagmes « innovation » et/ou « management de l'innovation » ont été isolées. L'identification de ces diplômes et du nombre d'inscrits permet d'affilier tout à la fois les diplômes et les étudiants présents dans ces formations en lien avec des disciplines et des pôles disciplinaires. Ce travail permet *in fine* d'observer dans une certaine mesure une économicisation du traitement de l'innovation dans l'enseignement supérieur et plus encore une gestionnarisation de celui-ci et il s'inscrit également dans une perspective de définition d'un espace professionnel, celui du management de l'innovation.

Pour conclure, des difficultés se sont fait jour tout à la fois dans le recueil de données et dans l'utilisation de la littérature existante sur les questions de management de l'innovation. Tout d'abord, l'ouverture sur certains terrains a rapidement été suivie d'une relative fermeture. Des prises de contacts sans réponse et des relances infructueuses ont jalonné le travail d'enquête. L'analyse qui peut être produite s'inscrit dans le processus de reconstruction du processus de professionnalisation des managers de l'innovation. Ce processus est en grande partie une entreprise de légitimation de la position de ces derniers, de leurs représentations et de leurs pratiques. La stratégie adoptée pour rencontrer les membres des équipes identifiées a été de systématiquement respecter le contexte hiérarchique. Ainsi, ce sont les directeurs et directrices qui ont d'abord été rencontrés. Le repli et la fermeture auxquels j'ai été confronté sont peut-être/sans doute une résurgence de l'insécurité professionnelle, du flou et de l'instabilité tant des positions occupées que des représentations adoptées et des pratiques observées. En outre, le désir réel de percer le caractère énigmatique de ces mêmes représentations et pratiques a mené à pousser les interrogations à un niveau de granularité jugé exagérément important. Ainsi, certaines portes ouvertes ont pu se fermer. Cette expérience de recherche informe tout du moins sur la perception de l'illégitimité – enregistrée par ailleurs en entretiens et lors d'observations – à laquelle sont confrontés des managers de l'innovation qui s'affrontent à leurs organisations d'appartenance, aux logiques de ces organisations et aux jugements des professionnels qui les peuplent.

Ensuite, la littérature des sciences de gestion et du management a été au principe d'une difficulté double. En premier lieu, ce corpus a une ambition prescriptrice et normative assumée.

[14] Je remercie vivement Alexia Ricard, alors ingénieure d'étude au laboratoire Printemps, de m'avoir aidé dans la réalisation de cet aspect du travail empirique.

Les travaux sur la question de l'innovation et du management de l'innovation ont ainsi vocation à présenter, en grande partie, un *one best way* de l'innovation et de son organisation. Dans un second temps – dimension qui rencontre directement ce premier aspect – de nombreux enquêtés se sont référés à ces travaux et ont donné à voir une appropriation importante de ceux-ci. Si bien que ces travaux se sont davantage présentés comme des éléments de terrains qui illustrent la pénétration de leurs résultats dans l'espace professionnel reconstruit. Au total, ces différents paramètres de l'enquête ont alimenté le travail de délimitation de l'objet, de sa déconstruction, de son analyse et donc de son caractère heuristique.

L'organisation de la thèse est la suivante. La première partie traite du cadre institutionnel et des dimensions réglementaires du phénomène de l'innovation. Le premier chapitre traite de la période 1960-1990 que je nomme *l'innovation par la recherche*. Cette période est marquée par une réaffirmation de la fonction de la recherche publique en termes de découvertes scientifiques et de transferts des résultats de la recherche à l'industrie. Des établissements publics, au premier rang desquels l'Agence Nationale de Valorisation de la Recherche (ANVAR), sont créés à cet égard. L'innovation reste une affaire de recherche et les textes réglementaires reprennent très peu ce vocable. Le deuxième chapitre s'intéresse quant à lui à la période 1990-2005, période que je rassemble sous le syntagme *l'innovation avec la recherche*. Cette période est une hybridation entre la période précédente et celle qui suivra. Dit autrement, la production d'innovation reste une des fonctions de la recherche publique mais les pouvoirs publics intensifient les actions qui consistent à définir l'innovation comme un pré carré du secteur privé. Cette période est également marquée par les prémices de la future centralité de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat. Enfin, la dernière période, *l'innovation comme un au-delà de la recherche*, est abordée dans les chapitres III et IV. Du milieu des années 2000 à 2012, on observe la création et la transformation de différents établissements publics. L'ANVAR devient OSEO en 2005 et les statuts de ce nouvel établissement réaffirment l'orientation privée que doivent emprunter les soutiens à l'innovation. La période qui suit, 2012 à nos jours, est quant à elle marquée par l'arrivée en politique d'Emmanuel Macron. Ce chapitre retrace la fabrication de ce qui prendra la forme d'une idéologie dominante en matière d'innovation. Les prises de position, les discours et les concrétisations des conceptions d'E. Macron servent à poursuivre la reconstruction du référentiel commun en matière d'innovation. Ce chapitre donne à voir une implication forte de l'État dans la définition des frontières de l'innovation, notamment sous le quinquennat de François Hollande.

La deuxième partie est centrée sur les managers de l'innovation. Dans le chapitre V, je reconstitue les trajectoires des enquêtés afin de dégager des régularités et des propriétés sociales modales. Ce chapitre permet d'identifier dans ces trajectoires des *expériences qualifiantes* qui viennent pallier l'absence de diplôme de management de l'innovation. On remarque également un tropisme ingénieur de l'échantillon d'enquête. Enfin, les discours des enquêtés donnent à voir des agents qui reconstruisent leurs trajectoires par le biais des différentes positions occupées. À cette occasion, ils évoquent le sentiment de ne pas s'être accomplis dans les postes affiliés à leurs cursus de formation. Le chapitre VI est le moment d'explicitation de ce que je considère comme un éthos professionnel en formation. Les valeurs et ce qui s'apparente à une éthique professionnelle sont présentées. La liberté pour soi et pour les autres est une partie importante de l'engagement professionnel des managers de l'innovation. La projection dans le futur et la prise en charge de l'avenir est une des fonctions qu'ils entendent occuper. Les frontières de toute nature sont remises en question et ils font de cet abattement des frontières une des composantes des conceptions qu'ils souhaitent promouvoir. Le chapitre VII propose l'étude de l'organisation de l'innovation en montrant l'implication des enquêtés dans ce phénomène. Ce chapitre est l'occasion de présenter la fonctionnalisation de l'innovation au sein des grandes entreprises qui constituent les terrains principaux de cette thèse. La *rationalité de l'innovation*, conceptualisée pour ce chapitre, est une hybridation de plusieurs rationalités. Enfin, le chapitre VIII déconstruit l'activité du management de l'innovation et présente sa segmentation. La dimension langagière du management de l'innovation tient une place centrale dans l'activité des professionnels. Le langage légitime de l'innovation inclut autant qu'il exclut et met à l'épreuve la notion d'*innovation pour tous*. Le phénomène de l'*acculturation*, qui n'est pas l'apanage des managers de l'innovation, est fortement mobilisé par les managers de l'innovation. Ils espèrent créer les conditions de possibilités de l'acculturation en multipliant les espaces d'expressions des principes et préceptes qu'ils portent. Enfin, une typologie des dispositifs du management de l'innovation est construite afin d'en isoler les spécificités. Cette typologie a pour ambition première de relier les schèmes de pensée et les valeurs des professionnels interrogés à des pratiques concrètes qui traduisent la *rationalité de l'innovation* en méthodes et en actes.

PREMIÈRE PARTIE : « LA CONSTRUCTION SOCIALE DU PROBLÈME PUBLIC » DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

INTRODUCTION DE LA 1RE PARTIE

Pour comprendre de quelles manières les managers de l'innovation émergent dans les grandes entreprises, il est nécessaire de reconstituer le travail politico-réglementaire réalisé à propos des catégories recherche et innovation. Depuis les années 1960, les discours suggèrent que les résultats de la recherche scientifique académique sont insuffisamment exploités par l'industrie et ne permettent pas au pays de réaliser une échappée technologique. Les constats que dressent les preneurs de décisions ont été et restent alarmistes même si l'on observe des variations du fond et de la forme que prennent ces alertes au fil des décennies. Il s'agit donc de transformer un environnement jugé non propice à l'utilisation de la science. D'autant plus que le personnel politique, au travers de débats publics et de rapports, compare qualitativement et quantitativement les données de la production scientifique française aux résultats des pays qu'il considère comme concurrents. Les textes de lois, les rapports et les débats parlementaires étudiés pour cette première partie montrent pourtant que les positions ne sont pas tranchées. Il s'agit d'abord pour les hommes politiques de l'époque d'établir des arbitrages entre recherche publique/recherche privée, recherche fondamentale/recherche appliquée et recherche de développement. Dès lors, quels sont les constats au principe des décisions prises en faveur de la recherche scientifique ? Plus tard, l'émergence du terme innovation dans les débats et dans les textes réglementaires qui en découlent crée le phénomène, relativement lent, de séparation des termes recherche et innovation. Alors que des années 1960 au début des années 2000 on observe une connexion de faits entre ces deux faits sociaux, ces derniers semblent être l'objet d'un travail politico-institutionnel de déconnexion des deux notions.

Cette première partie de thèse tente de retracer l'émergence d'une catégorie d'action publique, celle de l'innovation. Les différents chapitres qui composent cette partie montrent le lent façonnage d'un terme aujourd'hui fortement mobilisé dans des sous-espaces sociaux différents. Ils montrent également comme l'innovation devient l'artefact des interactions entre différents champs. Au final, cette partie donne à voir comment l'action publique en matière d'innovation s'observe au travers de l'autonomie des champs de production. Antoine Roger

aborde cette question par le truchement des agents de l'État [qui] œuvrent à l'introduction de critères ou à l'adoption de mesures qui leur permettent de s'affirmer dans le champ bureaucratique et qui, selon des modalités différentes, servent aussi à fixer ou à consolider une hiérarchie dans le champ entrepreneurial » (Roger 2023, p. 368). L'enjeu de cette partie est d'étudier « l'introduction de critères [et] l'adoption de mesures » qui ciblent l'action publique en matière d'innovation et qui ainsi créent « les relations qui s'établissent entre les champs » (*Ibid.*).

De fait, nous allons montrer que dans un premier temps les pouvoirs publics, quel que soit le positionnement politique de leurs représentants, s'efforcent de concevoir un système national de recherche au sein duquel l'équilibre et les relations entre la recherche publique et le secteur privé industriel apparaissent comme centraux. Tout l'enjeu est d'amener la recherche publique à alimenter l'industrie et plus largement l'économie nationale. Pour ce faire, il est nécessaire d'accompagner les chercheurs publics à repenser leur action et leur place dans l'économie française. La catégorie wébérienne d'« activité à orientation économique » (Weber 2003, p. 102) permet ici de retranscrire les volontés politiques d'hybridation des finalités de la recherche académique.

Au cours des décennies qui suivent, les objectifs formulés par les pouvoirs publics changent de nature. L'innovation, considérée d'abord comme un pré carré de la recherche publique qu'il s'agit d'organiser et d'alimenter budgétairement, s'autonomise peu à peu de la recherche. À partir de la moitié des années 2000, on observe des transformations de sens du terme innovation. Jadis considérée comme relevant presque exclusivement de la recherche, publique en grande partie mais privée également, l'innovation semble devenir une activité plus large. C'est que les volontés, qui s'incarnent dans des actions concrètes, de créer les conditions de possibilité optimales des relations entre la recherche publique et le secteur privé peinent à délivrer les résultats attendus. Les dispositions réglementaires prévues pour permettre aux chercheurs publics de naviguer entre le secteur public et le secteur privé ne donnent également pas satisfaction. Enfin, les incitations orientées vers les chercheurs fonctionnaires qui les encouragent à créer des entreprises à partir de leurs résultats de recherche ne sont pas suivies des effets escomptés. Ces différentes raisons s'accompagnent d'une orientation toujours plus poussée des financements de l'innovation vers les entreprises privées, notamment les TPE-PME. La création du statut de « jeune entreprise innovante » en 2003 est un exemple parfait de cette réorientation des cibles prioritaires en matière d'innovation.

L'ode à l'entrepreneuriat représente également une des transformations majeures des trente dernières années. La figure de l'entrepreneur occupe en effet une place importante dans l'action publique dirigée vers les enjeux d'innovation. D'ailleurs, cet aspect participe du caractère très ordinaire des perspectives défendues par les pouvoirs publics en la matière. Les travaux de Joseph Schumpeter ont en effet infusé dans l'espace social jusqu'à devenir la pierre angulaire de l'économie et du développement économique. Les dernières décennies marquent un retour de ces conceptions lorsque l'innovation n'est plus considérée comme une affaire de recherche mais de création d'entreprises et donc de production d'entrepreneurs. Les travaux d'Olivia Chambard montrent parfaitement la manière dont les pouvoirs publics se sont saisis de cette question en créant des filières et des cursus formant à l'entrepreneuriat (Chambard 2020a). La prise de risque, l'inventivité, la créativité et la rapidité sont les caractéristiques maîtresses de la conception moderne de l'innovation. Au final, le terme innovation apparaît comme la pierre angulaire des relations entre le champ politique, le champ du pouvoir, le champ académique et le champ économique.

Cette partie et les chapitres qui la composent montrent ce processus de transformation du sens du terme innovation. Le premier chapitre développe la période de « l'innovation par la recherche ». Les activités qui mènent à délivrer des productions nouvelles destinées à alimenter le marché doivent être assumées par les chercheurs publics. Pour les pouvoirs publics, les transferts de technologies du secteur public de la recherche au secteur privé représentent l'axe central d'un système de recherche efficient au service de l'économie. On observe alors que le terme innovation est très peu utilisé lorsque des débats sont menés autour de ces questions. Au cours des décennies 1970 et 1980, le vocable innovation émerge et l'on enregistre les débuts de son autonomisation par rapport à la recherche.

Le chapitre II s'intéresse à la période 1990-2005, « l'innovation avec la recherche ». Cette séquence est une hybridation de la période précédente et de celle qui suivra. Les pouvoirs publics, notamment par le truchement du gouvernement Jospin à la fin des années 1990, rappellent l'importance de la recherche publique dans la production et la livraison d'innovations. Pourtant, les constats produits à propos des relations imparfaites entre le secteur public de recherche et le secteur privé demeurent. Pour le pouvoir, il faut redoubler d'efforts afin de favoriser la circulation des chercheurs entre ces deux espaces sociaux. La loi sur la recherche et l'innovation de 1999 est ainsi un tournant en matière d'innovation. Des

dispositions qui permettent aux établissements publics de vendre des prestations aux entreprises ou qui favorisent la création d'entreprise pour les enseignants-chercheurs composent cette loi. L'entrepreneuriat prend également une place importante dans les discours politiques en matière d'innovation.

Les chapitres III et IV présentent la période qui s'intitule « l'innovation, un au-delà de la recherche ». Ces chapitres montrent, à partir des discours, des rapports, des lois et des mesures prises en faveur de l'innovation sous les quinquennats de Nicolas Sarkozy, de François Hollande et d'Emmanuel Macron, la transformation du sens et des déterminants de l'innovation. Des établissements publics sont créés et les missions qui leur sont fixées donnent à voir ces transformations. Dans le même temps, le signifié du terme innovation se transforme également quand un certain nombre de pratiques et de comportements deviennent nécessaires pour prétendre aux qualificatifs innovants et innovation. L'enjeu de ces deux chapitres est concrètement de reconstruire l'avènement de la *start-up nation* en montrant notamment que cette dernière prend racine dès le début des années 2000 et voit son développement s'accélérer sous le quinquennat de François Hollande. Alors que l'innovation était une affaire de recherche et que son déterminant principal renvoyait aux développements techniques et technologiques, on observe un éclatement de sa signification. Les différents éléments présentés dans ces chapitres participent à montrer comment la start-up et le startupeur deviennent l'alpha et l'oméga des politiques publiques destinées à favoriser l'innovation. Les questions liées aux financements de l'innovation, aux espaces de productions des individus innovants et des innovations ou aux pratiques légitimes façonnent également la signification d'un terme flou. Le terme innovation recouvre ainsi à partir des années 2010 une multitude de conceptions qui ne se cantonnent plus aux dimensions purement techniques. L'innovation renvoie au sens au travail, à la créativité, à une manière d'organiser le travail et, *in fine*, à une nouvelle normativité gestionnaire qui classe tout à la fois les pratiques et les individus. Une vision globale de l'économie qui ramasse tout à la fois des conceptions anthropologiques du travail et de l'entreprise alimente cette idéologie dominante en matière d'innovation. À ce titre, le quinquennat d'Emmanuel Macron représente l'acmé du travail de production de cette idéologie dominante. La possibilité de la gestion de l'innovation est un des marqueurs de cette idéologie. Au final, la période de *l'innovation comme un au-delà de la recherche* est l'aboutissement doctrinal qui permet aux managers de l'innovation de prétendre à la professionnalisation. Les discours qui mènent à des réalisations concrètes (réglementaires, budgétaires ou en termes de création d'établissements publics dédiés à l'accompagnement de l'innovation dans le champ

économique) construisent le marché de l'innovation au sein duquel s'échangent des biens symboliques hiérarchisés et articulés par le langage de l'innovation.

CHAPITRE I. L'INNOVATION *PAR* LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Alors que dans les années 1960 le terme innovation n'apparaissait pas clairement dans son acception actuelle, l'enjeu de ce premier chapitre est de retracer l'avènement de ce terme à travers les dispositions légales qui jalonnent la seconde partie du XXe siècle. L'objectif de ce premier chapitre est donc de comprendre l'absence du mot innovation et de documenter son éclosion au tournant des années 1970. D'abord, il est nécessaire d'établir les raisons qui mènent les nations à investir dans la recherche et à créer les conditions de possibilité de l'utilisation des produits de celle-ci. Cette démarche permet d'emblée de montrer que, sur cette période, le champ sémantique du terme « recherche » inclut ce qui s'apparente aux déterminants et aux paramètres de ce que l'on nomme l'innovation. Le passage de la recherche fondamentale à la recherche appliquée jusqu'à la recherche de développement en vue d'une potentielle commercialisation est avant tout une affaire de recherche. Ce préalable permet de voir s'imposer le terme innovation dans certains textes de lois et, ainsi, d'identifier la construction de la catégorie d'action publique « innovation ». Il s'agira, dans ce premier chapitre, de suivre son surgissement et de reconstruire le sens que lui donne le législateur.

On se demandera ainsi quels sont les déterminants de l'apparition du terme innovation dans les prises de parole et les lois qui prennent pour objet la recherche scientifique. L'usage discret du terme innovation renvoie en réalité à deux raisons principales. La première, on l'a dit, est que pour le personnel politique des années 1960 la recherche et l'innovation ne se distinguent pas. La recherche, selon qu'on la définisse comme fondamentale, appliquée ou de développement, embarque son lot d'inventions et, donc, d'innovations, comme on dirait aujourd'hui. Les tâches liées traditionnellement à l'innovation sont octroyées au travail scientifique et à la recherche sans que le terme innovation ne soit vraiment employé. Dès lors, pourquoi, dans les décennies qui suivent, une utilisation toujours plus importante du terme innovation ? Remonter aux racines des usages de ce terme permettra de répondre à cette question dans les chapitres suivants. La seconde raison répond à un impératif de production langagière du champ politique. Nous montrons ainsi que l'emploi par les pouvoirs publics du terme innovation renvoie au travail de configuration du système de recherche français et à l'articulation des dimensions politiques et économiques de la science. L'enjeu est en fait de

définir l'innovation, à la suite notamment des travaux de Jean-Baptiste Devaux (Devaux 2021), comme une catégorie au croisement du politique, de l'économique et de l'académique.

Ce premier chapitre propose une socio-histoire du phénomène public de l'innovation. C'est en utilisant des « *turning points* » de l'activité législative française que nous montrons une transformation de la prise en charge de la recherche et de l'innovation. Une attention particulière est portée à certains textes de lois, rapports et discours, afin de documenter la stabilité des questions liées aux politiques de recherche. Les prises de position ainsi que les décisions politiques qui concernent la recherche et l'innovation sont étudiées de manière à identifier les principes et les conceptions politiques défendues par certains agents du champ du pouvoir en la matière. Au regard des différentes dispositions légales, on observe une politique de recherche qui tente d'organiser les relations entre le champ académique et le champ économique.

Dans un premier temps, ce chapitre est l'occasion d'explorer l'incidence de la recherche et de l'innovation dans les relations internationales. L'explicitation de ces déterminants ancre l'importance de l'intervention publique en termes de recherche et d'innovation. Des retours sur la forme rapport et sur les dimensions juridique et réglementaire des enjeux de recherche et d'innovation poursuivent cet objectif.

Dans un deuxième temps, le projet de loi 2 162 qui propose de créer des organismes publics de recherche, notamment l'Agence Nationale de la Valorisation de la Recherche (ANVAR), est étudié. Les débats qui jalonnent le processus législatif sont également examinés. On observe un travail de réaffirmation des missions cardinales de l'enseignement et de la recherche publique au premier rang desquels on retrouve la mission d'alimenter, par les produits de la recherche publique, l'industrie nationale. Enfin, les dispositions de la loi de 1967 qui acte la création de l'ANVAR sont présentées. Les résultats de la recherche publique doivent alimenter l'industrie, mais la protection des « fondamentalistes » reste nécessaire. À cette période, l'action publique consiste à redéfinir l'activité des enseignants-chercheurs et à construire un environnement favorable à l'exploitation de la science. Les questions de protection intellectuelle côtoient un renouvellement des orientations budgétaires en faveur de la recherche scientifique publique et privée. Dans le même temps, le contenu de l'activité des chercheurs publics est l'objet central des discussions. En 1967, l'Agence nationale de valorisation de la recherche pose les premières pierres d'une période que je nomme aujourd'hui

« l'innovation *par la* recherche ». L'exploitation des résultats d'une recherche majoritairement issue des laboratoires universitaires et d'établissements publics de recherche est revendiquée par les débats et dans les textes légaux qui en sont le fruit. Les relations sciences/industrie sont décrites comme fonctionnelles, le secteur privé s'occupant de la mise en œuvre industrielle des résultats de la recherche scientifique produite de manière indépendante et autonome dans les laboratoires publics. C'est pourtant au cours de cette période que le terme innovation fait son apparition dans la loi française. Le statut de « société financière d'innovation » est créé et laisse poindre des transformations qui se préciseront par la suite. On assiste ainsi au balbutiement de ce que j'appelle « l'innovation *avec la* recherche ». Ces tentatives de conceptualisation sont opératoires, mais ne permettent pas de mettre en lumière un processus linéaire. En effet, les périodes reconstruites dans ce chapitre donnent à voir une indécision, des flottements et des frottements importants. Ce que l'on observe, en fait, c'est une fluctuation du degré d'intensité de l'intérêt pour la recherche publique, pour la recherche privée et pour les financements alloués à ces deux activités.

En définitive, les concrétisations légales et réglementaires posent les fondements d'une catégorie d'action publique, celle de l'innovation, et donc d'un champ des possibles institutionnels qui participera à façonner une idéologie dominante en matière d'innovation, idéologie dominante qui favorisera la professionnalisation de certains agents.

1 Le gouvernement de la recherche et de l'innovation

On l'a dit, les pouvoirs publics et les acteurs politiques espèrent mettre à profit les produits de la recherche publique. Dans cette perspective, l'organisation du système public de recherche et de ses débouchés est présentée comme relevant de l'intérêt de la nation. En France, la recherche et l'innovation sont d'abord une affaire de loi. L'interventionnisme croissant des pouvoirs publics dans ces phénomènes nous amène à interroger les vecteurs qui portent l'innovation et ses tenants idéologiques. La « forme rapport » (Née, Oger et Sitri 2017), le droit et les lois font l'objet d'une mise à plat qui s'efforce de reconstruire les modalités d'action publique et l'implication du personnel politique en faveur de la recherche et de l'innovation. L'étude des lois consacrées à la recherche et à l'innovation en France permet d'aborder l'innovation comme un mode de gouvernement et d'organisation des rapports sciences / État / industrie. Je montre que, paradoxalement, dès les années 1960 l'innovation relève des affaires

publiques et renvoie à l'entremêlement des champs du pouvoir, académique, bureaucratique et économique.

1.1 L'État, la recherche et l'innovation

1.1.1 La recherche et l'innovation dans les relations interétatiques

La guerre 1914-1918 provoque des bouleversements dans la recherche scientifique qui se retrouve alors sommée de choisir son camp (Gingras et Villedieu 2010, p. 127). Mais ce sont la fin de la Seconde Guerre mondiale et le début de la guerre froide qui représentent un tournant dans l'histoire de la science moderne. C'est à cette période que les États nations occidentaux mettent en œuvre des politiques publiques qui visent à organiser la recherche scientifique (Long 1971). Certains pays font office de précurseurs en la matière. C'est ainsi que la Grande-Bretagne devient le théâtre, dès l'entre-deux-guerres, d'une planification et d'un développement rapide de la science[15]. Ce développement s'est opéré grâce à des relations de coopération forte en matière de recherche scientifique entre la force publique et les firmes (Sanderson 1972).

Ce n'est que plus tard, après la victoire des alliés, que se structurent massivement les politiques publiques d'encadrement de la recherche. Selon T. Dixon Long (Long 1971), deux phénomènes sont au principe de l'émergence simultanée de politiques publiques de la recherche dans les pays occidentaux. La première raison de cette éclosion est conjoncturelle. On l'a dit, ce processus de planification politique de la recherche émerge après-guerre. Pour l'auteur, ce mouvement est lié au « syndrome sécuritaire d'après-guerre[16] » causé par l'intériorisation politique de la bipolarité du monde au sortir du conflit. Le deuxième argument de Long renvoie à la culture des pays occidentaux (États-Unis d'Amérique, Canada et pays européens). Les « nations occidentales » auraient pour trait commun « culturel » la nécessité de montrer au « reste du monde » leurs supériorités scientifique, technologique et économique.

[15] La Grande-Bretagne fait figure de nation dominante en matière scientifique et technologique dès la fin du 18ème siècle. À ce sujet, (Freeman). L'article propose un retour historique sur la notion de globalisation que l'auteur met en concurrence avec le concept de « National system of innovations ». Procédant par comparaison, il montre comment l'Allemagne s'est dotée très tôt d'une organisation de l'innovation technique et de politiques scientifiques d'accompagnement public de la recherche et développement.

[16] « *Postwar security syndrome* ».

Ces deux aspects entrainent une intensification des liens entre les sciences et les forces politiques pendant et après la seconde guerre mondiale. En effet, les pouvoirs publics entendent bénéficier pleinement des travaux des chercheurs. C'est ainsi que certaines nations, les États-Unis en tête, accompagnent la structuration d'un champ scientifique au sein duquel l'applicabilité directe des sciences et techniques fait loi. Les considérations militaires (Edgerton 2013, p. 189 ; Salomon 1999) tiennent la dragée haute dans un champ scientifique en ébullition. Dans le même temps, le marché et ses représentants demandent la participation étatique afin de dynamiser une économie fragile (Edgerton 2013, p. 151). C'est dans ce contexte que les forces politiques espèrent tirer profit des réseaux de communications informelles tissés par des communautés scientifiques qui se professionnalisent (Wolek et Griffith 1974). Cet intérêt est exacerbé par la rivalité guerrière alors en œuvre entre les États-Unis et l'Union Soviétique (Marc Joly 2017 ; N. Edwards et Hecht 2005). La « course à la lune », les ambitions spatiales et les rivalités atomiques des deux pays témoignent de cette compétition chapeautée par des forces politiques belliqueuses[17]. Dans ce contexte, les recherches menées donnent parfois lieu à des évaluations de politiques publiques dont l'objectif est d'en contrôler l'efficacité. Le Département de la Défense américain se saisit alors des multiples opportunités qu'ouvrent des recherches de toute nature (Dahan et Pestre 2004). De nouvelles pratiques émergent et mèneront à la construction de politiques nationales de la science (Kreilkamp 1971). Cette histoire apparaît alors très américano-soviétique.

1.1.2 La France et l'Europe : s'inscrire dans un monde bipolarisé

L'Europe a été le théâtre d'un conflit mondial destructeur sur lequel des États nations se sont affrontés. Au sortir de la guerre, l'Europe se retrouve ainsi coincée entre, d'un côté, une guerre larvée entre les USA et l'URSS et, de l'autre, les nécessités de pacification des relations interétatiques. Le « processus de civilisation »[18] qu'entament les élites européennes (Marc Joly 2017, p. 117) s'affronte alors avec l'antienne du « techno-nationalisme » (Edgerton 2013, p. 150). C'est dans cette perspective que les économies nationales européennes, détruites par les années de guerre, ambitionnent de retrouver des points de croissance par l'intermédiaire de la recherche et de l'innovation.

[17] Le caractère belliqueux des élites politiques des grandes puissances est pourtant à mesurer. L'arme atomique est en effet force de dissuasion. Les élites au pouvoir ne sont alors pas dupes : les risques de guerre nucléaire sont minimes et n'animent en fait que le champ journalistique (Marc Joly 2017).

[18] Norbert Elias et Jean Monnet se retrouvent sur cette notion.

En France, d'importants chantiers vont alors être lancés. Dès 1944, Le général de Gaulle est alerté par trois scientifiques[19] qui lui rapportent l'ambition du programme nucléaire américain. C'est pour répondre à cette montée en puissance étatsunienne que le Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA) est créé le 18 octobre 1945 (Berstein 1989, p. 240). De manière plus générale, « gouverner un État », pour le général de Gaulle, « c'est avant tout le mettre en mesure de peser sur le destin du monde et lui donner les moyens de défendre ses intérêts propres dans l'impitoyable compétition que se livrent les nations » (*Ibid.*, p. 220). C'est dans cette perspective que le Chef du Gouvernement provisoire de la République Française focalise son attention sur le plateau de Saclay, un territoire du sud de Paris qui accueillera les grands instituts de recherche français. C'est ainsi qu'en 1946 une unité de recherche du CNRS dirigée par Irène et Frédéric Joliot-Curie s'installe sur le plateau. Différentes institutions publiques de recherche et de formation suivront[20], jusqu'à l'institutionnalisation de l'université Paris-Saclay dans les années 2010. L'État agit en programmateur de la recherche scientifique et prend le relais d'un secteur privé moribond (Lanciano-Morandat 2019, p. 110).

Une dynamique s'enclenche par la suite en France et des politiques territoriales de développement des échanges entre recherches publiques et entreprises privées se déploient dans plusieurs endroits. Des pôles scientifiques et techniques sont créés à Sophia-Antipolis, à Grenoble, à Rennes ou encore à Évry (Brunet 2019 ; Lanciano-Morandat 2019, p. 312). Ces pôles sont conçus comme des lieux d'interactions entre des entreprises privées et des structures publiques de valorisation et d'accompagnement de la recherche. Bien que leur efficacité soit discutée (Rocha 2004), les politiques de « clustérisation »[21] prennent de l'ampleur jusqu'à s'institutionnaliser (Pin 2020a). Ces actions politiques sont le fruit d'investissements massifs

[19] Pierre-Victor Auger, un physicien français, Jules Guéron, physico-chimiste et Victor Moritz Goldschmidt, un physicien suisse.

[20] Entre 1946 et 1955 viendront s'installer le CEA (1952), l'Office National d'Études et de Recherches Aérospatiales (ONERA en 1946 à Palaiseau) ou encore l'Institut National de Recherche Agronomique (INRA) français à Jouy-en-Josas. L'institut des Hautes Recherches Scientifiques (IHES) prendra ses quartiers sur le plateau de Saclay en 1958. Les années 60 seront marquées par l'arrivée de l'université Paris-Sud en 1955 à Orsay. La même année le CNRS s'installe à Gif-sur-Yvette. Suivront HEC en 1964, L'Institut d'Optique Graduate School en 1967. Les années 70 apporteront leurs lots d'urbanisation et ces changements enclencheront le déménagement en 1975 de Supélec, puis en 1976 de l'École Polytechnique. Cet afflux historique sur un espace donné de plusieurs établissements d'enseignement supérieur sera accompagné en 1990 de la construction et l'implantation de l'université Versailles Saint- Quentin sur la ville nouvelle de Saint-Quentin En Yvelines créée par Paul Delouvrier au début des années 70 ; ce même Paul Delouvrier, haut fonctionnaire français, qui sera un des instigateurs du pôle scientifique du plateau de Saclay.

[21] Appellation institutionnelle pour décrire l'action qui consiste à rassembler des laboratoires de recherche publique, des laboratoires de recherche privée et des entreprises sur un territoire restreint.

de la part des pouvoirs publics, investissements massifs accompagnés de transformations réglementaires (que les premiers chapitres de cette thèse décrivent) qui mèneront au lancement en 2010 du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA). Ce plan d'action est issu d'un rapport rédigé par deux anciens premiers ministres. Alain Juppé et Michel Rocard répondent à une mission que leur a fixée Nicolas Sarkozy alors Président de la République. Le 19 novembre 2009, ils rendent un rapport qui s'intitule « Investir pour l'avenir : priorités stratégiques d'investissement et emprunt national »[22]. Les conclusions de ce rapport soutiendront les investissements publics de la prochaine décennie.

De ce point de vue, la France suit un mouvement dont Yves Gingras identifie l'accélération en 1980. De nombreuses recherches ont montré que les partenariats entre la recherche publique et les entreprises privées s'intensifient dans le monde entier (Barrier 2014 ; Bychkova 2016 ; Djellal et Gallouj 2018 ; James A. Evans 2010 ; Wadmann 2014). Cette pratique partenariale représente pour Gingras la première pierre d'une certaine commercialisation de la recherche (Gingras et Villedieu 2010). L'enjeu pour la force publique est alors de transformer, sur le temps long et de manière utilitariste, « des résultats scientifiques et techniques en produit de la recherche » (Lanciano-Morandat 2019, p. 84).

1.1.3 Changer la recherche, changer les chercheurs

La recherche ne se fera pourtant pas sans les chercheurs. Avant les États-Unis et l'URSS, les instances politiques poursuivent un mouvement qui débute à l'aube du XIX^{e} siècle. C'est que la recherche scientifique, et par conséquent les chercheurs, sont animés par des valeurs et des normes propres qui font de la production de savoirs et de connaissances le but ultime de la science (Saint-Martin 2020a). Cette affirmation peut être et est discutée par la sociologie des sciences et du travail scientifique. Steven Shapin montre parfaitement comme il est difficile de construire un idéal-type d'un « Man of Science » (Shapin 2006) tant la profession de scientifique semble être « plurielle » et non « monolithique » (Hill 1974). Le désintéressement que laisse deviner l'expression « la science pour la science » est lui aussi à relativiser. Les luttes internes au champ scientifique et les profits notamment symboliques qui en résultent demandent en effet une objectivation qui permet alors de prendre de la distance avec le principe de pureté

[22] Juppé Alain et Rocard Michel, 2009, « Investir pour l'avenir : priorités stratégiques d'investissement et emprunt national », Présidence de la République.

convoqué çà et là par les défenseurs d'une science désintéressée (Bourdieu 2001, p. 25). Il n'en reste pas moins que les instances politiques et les tenants d'une science applicable et appliquée utilisent cette image commune de la recherche scientifique et du chercheur. Du point de vue des acteurs politiques, l'applicabilité et l'utilitarisme s'éloignent de l'éthos des chercheurs. Un long travail idéologique s'enclenche au XIX^{e} siècle pour s'intensifier par la suite. D'abord pendant l'entre-deux-guerres, cette dynamique prend de la force au sortir de la seconde guerre mondiale alors qu'il est question de changer la recherche et les chercheurs. Dans ce contexte, pour certains, on assisterait à un *asservissement* de la science, *asservissement* qui serait caractérisé par un abandon de l'éthique et une participation toujours plus importante aux détournements des résultats scientifiques (Thébaud-Mony 2014).

La France se distingue dans sa manière d'aborder les transferts sciences/économie (Lamy et Shinn 2006). Erwan Lamy revient sur l'histoire de la « startupisation » de la science dans les politiques françaises (Lamy 2020). L'analyse que l'auteur produit de ce mouvement permet d'identifier et de reconstruire les stratégies publiques de changement de la recherche et des chercheurs depuis la moitié du XIXe siècle. Cela permet aussi d'interroger et de relativiser l'implication des deux guerres mondiales dans les bouleversements que subit la recherche scientifique depuis deux siècles.

E. Lamy définit la startupisation de la science par « l'installation de la figure de l'entrepreneur innovant au centre des préoccupations des administrateurs de la science » (*Ibid.*, p. 23). Selon l'auteur, l'histoire des relations de la recherche au marché en France se décompose en deux époques. La première époque est le temps du changement culturel et s'étend du début du XIX^{e} siècle aux années 1990. Lamy décrit comment différents agents militent pour un aggiornamento de la science française qui devrait mettre ses résultats au service de l'industrie.

L'argument principal en faveur de ce changement est « le retard scientifique par rapport à l'Allemagne ». L'article montre comment Charles Lauth prône un utilitarisme scientifique en démontrant l'incidence d'un rapprochement de la science et de l'industrie sur le développement économique de la France. On retrouve alors l'argument selon lequel la science, la recherche et l'innovation permettraient à une nation de gagner des points de croissance. Prenant exemple sur l'Allemagne, il propose de construire une offre de formation en chimie. Certaines de ces propositions donneront lieu à des actions politiques comme la création de l'École Municipale de Physique et Chimie Industrielle de Paris.

Plus tard, l'entre-deux-guerres est marqué par une controverse qui structurera l'appui étatique à la recherche scientifique. Erwan Lamy relate l'opposition entre Henry Le Chatelier et Jean Perrin. Le premier était un défenseur d'une recherche scientifique travaillant de concert avec l'industrie. Le second était quant à lui dans une démarche prônant la « science pour la science » et un désintéressement pur par l'accumulation des savoirs et des connaissances. La vision défendue par Perrin fera doctrine alors que Le Chatelier décède en 1936. Avant sa mort, Perrin créera le Conseil Supérieur de la Recherche Scientifique en 1933. La disparition du concurrent direct de Perrin facilitera la création du Centre National de la Recherche Scientifique en 1939.

La fin de cette première période est marquée par les actions de l'administration du Général de Gaulle. Échaudé par le retard scientifique français et une certaine hégémonie anglo-américaine[23], le président de la Ve République s'implique dans la création de l'Agence National de la Valorisation de la Recherche (ANVAR) en 1967 (loi 67-7 du 3 janvier). En 1969, « le premier parc scientifique Sophia-Antipolis » est créé par Pierre Lafitte. On note que cette création a lieu 16 ans après l'émergence du « *Stanford Research Park* » dans la Silicon Valley.

La seconde époque qu'identifie Erwan Lamy court des années 1990 à nos jours. Selon l'auteur, l'heure est alors à la « transformation de la science ». Il rappelle que les différents protagonistes évoqués au-dessus ne militaient pas pour la transformation de la science. Leur approche était plus utilitariste. Le changement qu'observe alors Lamy est selon lui d'ordre « psychologique » quand les chercheurs sont enjoints à modifier les cadres mentaux et les schèmes de pensée qu'ils activent en tant que scientifiques. Il s'agirait pour les instances publiques de changer la science et les pratiques scientifiques. La figure du scientifique entrepreneur prendrait ainsi le pas sur le chercheur conçu comme un professionnel de la production et de l'accumulation des savoirs et des connaissances. Depuis 1990, il est donc question de produire une nouvelle définition du scientifique. Cette pratique illustre le type idéal du « Man of Science » de Shapin qui montre les ambivalences du travail scientifique et des chercheurs. Plus précisément, Il s'agit de définir le « rôle social » du chercheur et la nature de ses productions. La période qui débute dans les années 1990 est de cette nature pour Lamy.

[23] Cette hégémonie se traduit par une « dépendance de la France aux technologies étrangères, notamment anglo-américaine » et par « le petit nombre de prix Nobel français ».

> Il ne s'agit plus de servir un projet utilitariste pragmatique mais de poursuivre un projet idéologique de transformation culturelle de la science et des scientifiques eux-mêmes. Il ne s'agit plus d'adapter les institutions scientifiques pour rendre la science plus fertile sur le plan économique, il s'agit d'organiser sa transformation normative. Les discours prennent alors une teinte morale, voire moralisante. Le bon chercheur doit « avoir l'esprit d'entreprise » (*Ibid.*, p. 27).

Ce chapitre s'applique à décrire cette entreprise politique en situant non plus la recherche par rapport à l'innovation mais l'innovation au regard de la recherche. On observe alors trois périodes entre les années 1960 et aujourd'hui : l'innovation par la recherche, l'innovation avec la recherche et l'innovation au-delà de la recherche. La période 1960-1990 est la période de l'innovation par la recherche

1.2 Des rapports et des lois pour construire le problème public de la recherche et de l'innovation

Le techno-nationalisme est un levier fécond pour les élites politiques des pays désirant gagner la bataille de l'armement et de l'économie. Il apparaît nécessaire d'accompagner la recherche afin de récupérer le travail des chercheurs et d'en exploiter les résultats. Outre le fait de s'assurer une santé économique, les réussites techniques et scientifiques participent à la construction du *roman techno-national*. L'innovation technique est alors un ressort économique et une force mythologique (Callon 1994) dont les pouvoirs publics entendent bénéficier. On a vu que des politiques de recherche étaient mises en place de sorte à atteindre ces objectifs. Ces politiques publiques sont produites de différentes manières. En France, ce mouvement est le produit d'un certain nombre de rapports présidentiels, ministériels, parlementaires et scientifiques. Ces documents officiels participent à produire l'idéologie dominante en matière d'innovation, notamment en modelant la signification et la définition du terme innovation. C'est sur les fondements de cette « idéologie dominante » que les professionnels de la gestion de l'innovation construiront plus tard leurs expertises.

1.2.1 Le rapport : « désignation » et « construction sociale des problèmes publics »

La forme rapport est l'objet d'usages multiples (Catellani et Errecart 2017 ; Innerarity 2010 ; Piponnier 2017). Ce style documentaire anime entre autres la scène publique et témoigne de la professionnalisation du champ du pouvoir. Pierre Bourdieu, dans ses cours au collège de France publiés sous le titre *Sur l'État*, décrit le fonctionnement d'une « commission et son acte

de constitution » (Bourdieu 2012, p. 47). Le sociologue rappelle les racines royales de la commission (royale) et montre comment ces commissions devenues « étatiques » distribuent, à travers l'acte de « désignation » et de « nomination », les rôles aux agents qui répondront à la question qui demande à être instruite. Il insiste sur la nécessité d'identifier et d'analyser la « rhétorique de l'officiel » (*Ibid.*, p. 78) qui « consacre » (Bourdieu, 1977, 2015, p. 279) en mandatant une ou plusieurs personnes. La commission et le fruit de son travail, par le processus de désignation, acquièrent la force de « l'officiel ». De toute sa force, l'État (Bourdieu 2012, p. 58) vient assigner, par ses intermédiaires, une légitimité « officielle » et une position à des agents et à des objets. Le caractère « officiel » de la désignation marque l'entreprise de la commission du sceau du collectif et assigne aux agents le statut de « représentants représentatifs du groupe, de la collectivité » (*Ibid.*, p. 85).

La caractérisation d'officiel et de public de la commission par l'intermédiaire de la désignation n'écarte pourtant pas les « agents particuliers porteurs d'intérêts particuliers » (*Ibid.*, p. 61). À l'instar des rendez-vous officieux que peut honorer la haute hiérarchie de l'État (Dulong 2019), les commissions et les rapports qui en découlent sont l'occasion pour une multitude « d'intérêts particuliers » d'acquérir les atours de l'officialité, du public, et, donc, la force du collectif et de l'intérêt général. C'est ainsi qu'une myriade d'experts participe à ces commissions et s'emploie à « transformer du particulier en universel ». C'est en fait une transmutation des capitaux de tous ordres que l'on observe, qui se trouve être la logique même de la genèse de l'État moderne en Europe (Bourdieu 2012, p. 294).

Pour autant, le rapport comme instrument politique bénéficie d'une forte reconnaissance, notamment car il est censé représenter l'universalité de « l'officiel » et du « public ». Dans le même temps, on ne compte plus les procès en inutilité des « rapports qui prennent la poussière sur des étagères ». La production des rapports n'en participe pas moins à « la construction sociale des problèmes publics » (*Ibid.*, p. 53). Les objets sélectionnés dans le cadre d'une commission et/ou d'un rapport délimitent un champ des possibles tout en « mettant à l'agenda » une question donnée. Patrick Hassenteufel conçoit la mise à l'agenda au travers du « *multiple stream framework* » (Hassenteufel 2021, p. 214). Ce sont trois courants qui vont déterminer l'agenda politique. Tout d'abord, le « problem stream » impose le problème auquel les pouvoirs publics entendent répondre grâce à des indicateurs, des « évènements marquants » et des « effets de rétroaction d'une politique » (évaluation de la mise en place d'une politique publique). Le deuxième courant est celui du « *policy stream* » qui évoque les dimensions

techniques, l'acceptabilité et la congruence avec les valeurs dominantes de la mise en œuvre des politiques publiques. Enfin, le dernier courant, le « *political stream* », convoque « l'état de l'opinion publique », les rapports entre les « forces politiques organisées au sein du pouvoir législatif », « la composition du pouvoir exécutif et les interactions entre les groupes d'intérêts » (*Ibid.*, p. 215). Les rapports officiels s'inscrivent particulièrement dans le « problem stream ». L'ambition de la documentation officielle faite rapport est alors d'offrir des réponses en accompagnant et légitimant des prises de position politiques et donc idéologiques. Dans ce cadre, le rapport est un outil de légitimation multiple. Il porte en son sein les instruments de sa propre légitimation, de la légitimation du/des producteurs ainsi que celle du commanditaire. La production de rapport répond à des logiques et des stratégies de mise en visibilité tout à la fois du travail des producteurs et des termes saillants que le rapport ambitionne d'explorer et donc de définir. La production de rapport participe à la construction d'une « doxa » (Bourdieu 2012, p. 291), d'un sens juridico-politique commun, pour laquelle l'alignement ou l'éloignement conduit à l'orthodoxie ou l'hétérodoxie.

1.2.2 Informer/décrire, Évaluer/prescrire

La forme *rapport* se présente comme une « aide à la décision » (Née, Oger et Sitri 2017) à destination d'une multitude d'agents. Les entreprises produisent et diffusent de nombreux rapports d'activité, des rapports financiers ou encore des rapports qui épuisent un objet ou un axe identifié comme stratégique par les instances dirigeantes. Dans le champ du pouvoir, le personnel politique commande, produit et utilise des rapports de différentes natures afin de statuer sur tel ou tel problème. Ces documents sont le fruit d'« enquêtes » plus ou moins longues dont l'objectif suprême est de rapporter des informations sur un ou plusieurs phénomènes. Le rapport a l'ambition de circonscrire un objet et de décrire, données qualitatives et quantitatives à l'appui, une dimension physique ou immatérielle de l'espace social public comme privé.

Les actes langagiers que contiennent les rapports s'organisent autour d'un principe illocutoire (Austin 1991) par lequel les mots, la grammaire, la syntaxe et l'articulation des phrases sont autant d'occasions d'affirmer la performativité du discours (Bourdieu, 2014a, p. 156). Le caractère performatif de l'énoncé est alors soutenu tout à la fois par la position du ou des individus producteurs du rapport et par l'organisation de la parole contenue dans le document. À travers ces rapports, les agents produisent, diffusent et insufflent des représentations du monde social, des schèmes de pensée et des éléments pratiques de rapport

au monde (*Ibid.*, p. 187). L'ambition performative de leur entreprise est de provoquer ou d'opérer une transformation du sens (Groupe d'Entrevernes 1988, p. 14). Le Groupe d'Entrevernes nomme ce processus la « narrativité », en la définissant comme le « phénomène de succession d'états et de transformations, inscrit dans le discours, et responsable de la production de sens ». Le « programme narratif » qui en est le fruit donne lieu à une « performance » en introduisant un « sujet d'état » (récepteur du message) et un « sujet opérateur » (émetteur du message) (*Ibid.*, p. 16). Le « sujet opérateur » opère une transformation par le « faire » du « sujet d'état ». C'est l'ambition finale du rapport.

L'analyse sémiotique de ces documents permet d'identifier un certain nombre d'opérations standardisées qui confèrent au rapport le statut de « macro-genre » (Née, Oger et Sitri 2017). Le principe opératoire du rapport mène les producteurs à construire des catégories et des classements (Foucault 1993, p. 217) qui permettent de hiérarchiser les unités explicatives du texte et de produire un sens général. En dernier ressort, les documents officiels sont une part objectivée de « l'idéologie dominante » qui se produit et se reproduit à travers eux (Bourdieu et Boltanski 1976). Les commissions et les rapports, en ce qu'ils sont des actes de pouvoir, ont « pour fonction première d'orienter une action et de maintenir la cohésion des exécutants en renforçant, par la réaffirmation rituelle, la croyance du groupe dans la nécessité et la légitimité de son action » (*Ibid.*, p. 6). C'est la raison pour laquelle les rapports semblent parfois confinés à la redondance et à la redite, leur existence servant en grande partie à instruire les principes et les schèmes de pensée dominants[24].

Dans le même temps, le rapport s'inscrit dans l'intensification des processus d'évaluation dont font l'objet les politiques publiques de toute nature (Aust et Gozlan 2018 ; Beaupère, Bosse et Lemistre 2014 ; Gozlan 2019 ; Jany-Catrice 2019 ; Piponnier 2017). Ce mode de gouvernance et d'organisation ne se cantonne pas au champ politique et se déploie dans de nombreux espaces sociaux (Dujarier 2015 ; Petit 2018). Dans ce contexte, le « macro-genre » documentaire est une ressource qui offre des indicateurs et des points d'ancrage pour statuer sur la réussite ou l'imperfection d'un dispositif public ou de toute autre forme d'interventions étatiques. Les rapports agglomèrent des données de toute nature qui servent

[24] Le « changement » ou la « mutation » restent les axes forts au principe des discours et de la rhétorique des hommes de pouvoir. Bourdieu et Boltanski insistent sur cette notion de changement et son corrélatif actuel de sens commun qui forme l'expression « résistance au changement » (Bourdieu et Boltanski 1976, p. 29).

donc à objectiver un « problème public ». Les objectifs principaux restent ainsi de décrire un espace social existant, de l'évaluer, pour, enfin, prescrire.

La production de rapports officiels constitue donc l'une des modalités de la construction de l'idéologie dominante en matière d'innovation. Dès lors, convoquer ces rapports permet de reconstruire cette idéologie dominante et, ainsi, de matérialiser le champ des possibles dont des agents se saisissent pour se professionnaliser. L'analyse des rapports s'articule avec une reconstruction du travail politico-réglementaire de production du cadre législatif, légal et réglementaire en matière d'innovation. Les dimensions sémantique et lexicale sont au centre du processus de reconstruction de l'idéologie dominante de l'innovation. Ce travail semble d'autant plus important pour le phénomène de l'innovation que sa dimension langagière est grande.

1.2.3 Le droit et des lois pour l'innovation ?

On l'a vu, l'objectif d'une majorité de rapports est de proposer une « aide à la décision » à des agents mandatés pour produire un cadre légal (et/ou légitime) aux activités qui se déroulent dans l'espace social. Ces documents officiels produits par des agents mandatés servent aussi à diffuser des mots et des notions. La question de la performativité des discours tenus dans les rapports est constamment posée. Comment les propositions contenues dans les rapports sont-elles intégrées au travail juridique de production de la loi ? Les rapports et les producteurs de rapports affirment en effet « fournir des éléments techniques ou "factuels", narratifs ou réflexifs au service d'une instance de décision ou d'évaluation » (Née, Oger et Sitri 2017, p. 18). Le contenu du rapport est alors une parole « d'expert » à la « dimension monologique ou dogmatique » qui prétend « réduire les incertitudes inhérentes à l'action politique ou économique » en usant de « procédures d'objectivation des "réalités sociales" » (p. 19). La dimension probatoire du rapport appuie la dimension experte du propos et permet donc aux producteurs de loi de tout niveau de formaliser juridiquement une analyse se voulant technique et parfois scientifique (Vilkas 2009).

La production des lois est ainsi outillée par des rapports publics confectionnés par des agents qui construisent socialement « les problèmes publics ». Les lois proposent des cadres réglés et normés qui apposent des limites aux agissements des individus. Il est possible de dévier de la loi à condition d'accepter de s'exposer aux sanctions juridiques et sociales qu'une

« instance humaine, spécialement instituée à cet effet » (Weber 2003, p. 68), applique en cas d'infraction. Le travail juridique entamé à travers la production de rapport et l'établissement des lois participent à la constitution de l'État en *Fictio Juris* (Bourdieu, 2012, p. 520). La loi contraint et protège l'individu et le collectif. En ce qui concerne la recherche et l'innovation, le droit de propriété relatif aux pratiques de brevetage remonte à l'Italie du XV^{e} siècle, plus précisément à 1421 dans l'État florentin (Gingras et Villedieu 2010, p. 63). La loi protège alors la production scientifique et technique d'un individu ou d'une personne morale afin que l'exploitation de sa production soit encadrée par des règles que l'État garantit par l'expression de sa force de coercition. Les codes juridiques font figure d'édifices conceptuels normés et encadrés par l'institution étatique détentrice du monopole de la violence légitime décrit par Weber. Plus qu'une fonction coercitive, les lois peuvent aussi consister en une construction de champs des possibles. Le droit fait alors figure « d'espace des possibilités » au sein duquel sont disséminées des opportunités dont peuvent se saisir les agents. Ce mécanisme est parfaitement décrit dans l'ouvrage de Pierre Bourdieu sur les structures sociales de l'économie (Bourdieu 2014a, p. 145). L'auteur montre comment l'État construit un marché en faisant office de configurateur tout à la fois de l'offre et de la demande. L'idée n'est pas d'accorder l'omnipotence à l'action étatique, mais, plutôt, d'observer l'incidence des agissements de l'État ou plutôt de ceux qui se réclament de l'institution des institutions. L'État est ainsi un agent majeur du champ économique et dispose des capitaux nécessaires à l'imposition des règles du jeu dans le champ économique (*Ibid.*, p. 28-29).

Les dispositifs législatifs et réglementaires qui vont être présentés par la suite apparaissent comme des mesures d'accompagnement et de transformations profondes des cadres d'action des individus, mais aussi des individus eux-mêmes. On verra comment s'opèrent des changements conceptuels et des « glissements sémantiques » (Bourdieu, 2012, p. 502) dans des politiques publiques qui alternent entre temps courts et temps longs (Commaille, Simoulin et Thoemmes 2014). On assiste, en fait, à une discussion permanente entre les vocables recherche et innovation.

Le travail des rapports, des lois et des agents qui produisent ces rapports et ces lois consiste à délimiter le périmètre des mots recherche et innovation. Ce processus d'imposition juridique et sémantique procède des luttes symboliques objectives internes au champ du pouvoir. La production des lois est, ainsi, une affaire de « compétences » (Bourdieu, 2012, p. 505) qui rythme le travail législatif. Tout l'enjeu, pour les agents producteurs, est de

légitimer, circonscrire et imposer des notions ainsi qu'un périmètre dans lequel ces notions expriment un sens. Pour autant, il ne faut pas perdre de vue le caractère ambivalent de la loi et du champ juridique (Bourdieu 1986a). La question n'est pas d'identifier une toute-puissance du droit ou une déconnexion technique et pratique de celui-ci. Il s'agit plutôt de montrer comment s'établit un sens, une signification, et comment les caractéristiques qui fondent l'État légitiment les mots (Bourdieu 2012, p. 523) des agents « compétents ». Les capitaux juridiques de ces individus sont donc constitués « essentiellement de mots ou de concepts – mais les mots et les concepts sont des instruments de construction de la réalité et en particulier de la réalité sociale » (*Ibid.*, p. 521).

En France, l'immédiat après-guerre est marqué par des volontés politiques d'unification et de pacification de l'Europe. Ce phénomène *sui generis* de pacification apparaît s'inscrire dans un « processus de civilisation », comme le dit explicitement Jean Monnet (Marc Joly 2017). En même temps, montre Marc Joly, la personne de Jean Monnet fait office de mythe légitimant pour les « élites européennes » et sa trajectoire est marquée par une très forte empreinte états-unienne. À la fin du second conflit mondial, l'administration américaine propose et impose un plan de soutien et de sauvetage aux pays européens dévastés socialement, politiquement et économiquement. Plus qu'une entreprise d'aides à la sauvegarde du modèle européen, le plan Marshall est un projet de changement culturel. Dans son article « America, America… », Luc Boltanski montre comment « s'est opérée, entre 1945 et 1955 environ, la formation d'une nouvelle idéologie industrielle et d'une nouvelle représentation de l'espace social […] » (Boltanski 1981). Les aides incluses au Plan Marshall ont d'ailleurs été conditionnées par un aggiornamento profond qui prévoit des ajustements techniques et organisationnels importants (p. 23).

Depuis les années soixante, on assiste en France à une production frénétique de rapports et de lois ayant pour objet d'abord la recherche et ensuite l'innovation. L'innovation, et c'est une particularité de son étude, embarque tout à la fois le secteur public et le secteur privé. Ses marqueurs se retrouvent dans une multitude d'espaces sociaux. Il y va, en fait, d'un transfert des mécanismes et des logiques du marché au secteur public. En même temps, et de manière contre-intuitive, la recherche puis l'innovation apparaissent comme l'une des modalités structurantes des échanges que l'on observe entre le champ du pouvoir et le champ économique. L'innovation charrie une profusion de représentations qui structurent le champ économique. Les dispositions juridiques et légales s'appliquent tout à la fois à l'intérêt général qu'incarnent

les fonctionnaires (Bourdieu 2012, p. 518) et au champ économique composé d'agents de toute nature (Bourdieu 1997).

2 Les années 1960-1990 : réaffirmation fonctionnelle de la recherche et prémices de l'organisation de la valorisation

Comme Erwan Lamy l'indique dans son article, on observe une volonté forte de transformer la recherche et les chercheurs du secteur public. La « startupisation » de la science qu'il identifie est particulièrement visible lorsque l'on s'intéresse à l'enseignement supérieur et à la recherche. Cette startupisation n'est pourtant pas l'apanage de la recherche publique. On voit dans les dispositifs législatifs mis en place que ce mouvement a l'ambition de s'appliquer dans le même temps à la recherche privée. On ne compte alors pas les dispositifs en tout genre qui permettent aux étudiants comme aux chercheurs de se lancer dans la constitution d'une start-up. Ce sont de nombreux dispositifs incitatifs, qu'ils soient financiers ou infrastructurels, qui sont déployés à l'initiative des pouvoirs publics. Dès lors, on observe en fait des relations grandissantes et toujours plus importantes entre les agents du champ politique et les agents du champ économique. Ce que nous voyons, à rebours de l'idée selon laquelle le secteur privé donnerait le ton aux politiques publiques, c'est un primat de l'action politique vers et pour l'innovation dans le champ économique. Un retour historico-politique sur la prise en charge de la recherche et de l'innovation par les pouvoirs publics montre un basculement important. Avant les années 1990, l'accent est mis sur la recherche publique et les possibilités de mise en valeur de celle-ci. La période qui suit voit se déployer un intérêt grandissant pour la recherche privée ou plus précisément une privatisation de la recherche publique et de ses résultats. Ce que nous observons plus précisément c'est une première redéfinition des rôles de la science et des scientifiques dans la société et une première hybridation des objectifs de la fonction publique d'enseignement et de recherche.

2.1 Entre réaffirmation et refondation des missions de l'enseignement supérieur et de la recherche publique

2.1.1 Repenser l'enseignement

Le champ du pouvoir et le champ économique s'interpénètrent de différentes manières. Les prérogatives du premier qui concernent l'enseignement et la recherche orientent fortement les fonctionnements et les mécanismes du second. L'enseignement supérieur français est en effet une institution qui alimente le champ économique en formant des agents capables de satisfaire les besoins en « compétences » des entreprises. Les qualifications que délivre l'État sont alors des indicateurs qui permettent aux sociétés de contrôler et de confirmer l'aptitude de l'agent à fournir le travail qui lui sera demandé (Vincens 2005). En plus du contenu de la formation suivie par le salarié, l'entreprise, via le diplôme, est informée des capacités de l'individu à se discipliner (Laurence Coutrot et Lautman 2005). La diplomation se présente comme une aide aux pratiques de classement des entreprises. Le caractère public ou privé de l'établissement qui a délivré le diplôme importe peu[25]. Les diplômes sont en effet visés par les autorités publiques sans que les distinctions privée ou publique ne viennent interférer. La séparation public/privé tend d'ailleurs à perdre de son sens ; certains établissements privés deviennent alors des entités qui délivrent des titres équivalents aux titres obtenus dans l'enseignement supérieur public.

Dès les années soixante, les textes officiels, notamment législatifs, permettent d'observer les orientations que les instances politiques souhaitent prendre en matière de politique de la recherche. La loi du 3 janvier 1967 préfigure ce qui sera la politique de l'État vis-à-vis de la recherche. Cette loi est le fruit de différents rapports. Les rapports d'Henri Longchambon et de Paul Thillard servent à impulser une doctrine réaffirmée dans la recherche française. Erwan Lamy explique dans son article que l'on peut désigner la période pré-année 1990 comme la période durant laquelle le maître-mot est « utiliser la science » (Lamy 2020). En août 1966, le rapport de Louis Gros, Marcel Prélot, le même Henri Longchambon, Adolphe

[25] Il y a tout de même une incidence de l'établissement qui délivre le diplôme dont les grandes écoles sont l'exemple parfait. Dans les entreprises de conseils, les salaires et les grades des salariés sont ordonnés selon des grilles qui prennent en compte l'école formatrice. Les diplômés des grandes écoles sont par ailleurs prisés des cabinets de conseils qui voit dans leur recrutement une manière de prouver leur « capacité à recruter au sein d'un marché du travail restreint » (Goff 2015, p. 57).

Chauvin, Georges Lamousse et René Tinant, tous sénateurs, montre que le débat sur un certain aggiornamento de la recherche et de la profession de chercheur est déjà d'actualité.

Le rapport de Gros et *al* aborde tout à la fois l'organisation de l'enseignement supérieur, de la recherche et les conditions individuelles des étudiants et des agents de la fonction publique de la recherche. L'objectif du travail des sénateurs est de procéder à un état des lieux de la formation scolaire à tous les niveaux en insistant sur les processus d'orientation des élèves et des étudiants. Les auteurs insistent sur la centralité de l'individu, de ses « aptitudes » et de ses choix dans les processus d'orientation qu'ils observent. Ils relèvent que :

> Paradoxalement, dans une civilisation de *masse* et dans un temps où le taux de scolarisation comme les effectifs scolaires s'accroissent considérablement, l'attention prétend se porter sur *l'élève individu.* Il faut sans doute voir dans cette curieuse situation un phénomène de compensation sociale et de recherche des équilibres internes, la tendance à l'individualisation de l'enseignement se développant en *réaction* contre l'uniformisation de toutes choses dans la civilisation actuelle et l'ensevelissement de l'individu dans le *groupe.* Il faut enfin y voir l'effet des préoccupations utilitaires qui conduisent à rechercher dans la nature de l'enfant, conçue comme un groupement original de tendances et d'aptitudes. La base théorique d'une orientation scolaire, prélude à une orientation professionnelle précoce[26]. (p. 144-145)

L'enseignement occupe une place prépondérante dans les préconisations du rapport. Plus précisément, ce document met l'accent sur les objectifs de production d'agents formés théoriquement et pratiquement. La discussion s'articule autour de la mission des établissements d'enseignement supérieur. Les politiques publiques de l'enseignement doivent-elles avoir pour unique objectif de former professionnellement les étudiants ? De l'avis exprimé dans le rapport on retient que « l'enseignement supérieur donné dans les facultés a toujours, dans une certaine mesure et au sens large des termes, une mission de formation professionnelle » (p. 32). Les auteurs du rapport proposent une définition de l'enseignement supérieur qui s'articule autour de trois éléments principaux : l'« acquisition de connaissances théoriques et spécialisées techniques ; degré le plus haut du savoir ; esprit critique, part importante laissée au travail personnel, recherche. ». Une place centrale est accordée à la recherche, à l'esprit d'ouverture et à ce que les auteurs nomment « l'imagination ». Le caractère « utilitariste » de la formation supérieure estampillée « formation professionnelle » est par ailleurs dénoncé par le rapport :

> Toute la question consiste à savoir si le caractère utilitariste, professionnel d'un enseignement détermine inexorablement un certain type d'études d'où l'esprit critique et de recherche est

[26] Gros, L., Prélot, M., Longchambon, H., & Chauvin, A. (1966). Rapport fait en conclusion des travaux de la Commission de contrôle (1) créée en vertu de la résolution adoptée par le Sénat le 21 avril 1966 et chargée d'examiner les problèmes d'orientation et de sélection dans le service public de l'enseignement. (Parlementaire No 297 ; p. 164). Sénat.

> exclu. À notre avis, il ne devrait pas en être ainsi, moins que jamais à notre époque où les techniques sont en constante évolution et où l'imagination joue déjà, est plus encore appelée à jouer un rôle de première importance, qu'il s'agisse évidemment des « managers », mais aussi des exécutants de haute compétence ou même d'un niveau moyen (p. 33)

Le rapport souligne alors la nécessaire liberté d'esprit qu'il s'agirait de transmettre aux étudiants. Se projeter au-delà du caractère utilitariste de l'enseignement supérieur permettrait d'éviter le piège du « super-scolaire » en conservant le » droit à la spontanéité de l'esprit ». Cette déconnexion entre l'enseignement et les projections professionnelles des élèves et étudiants n'est pas une nouveauté. Dans son ouvrage sur l'histoire de l'enseignement en France, Durkheim insiste sur cette nécessité de la séparation entre transmission de savoir et devenir professionnel : « Tout d'abord, nous avons vu que l'objet de l'enseignement secondaire est d'éveiller et de développer les facultés de réflexion en général, sans les engager dans aucune tâche professionnelle déterminée » (Durkheim, Dubet et Halbwachs 2014)[27]. Les perspectives jadis défendues par le sociologue et reprise par le rapport de Longchambon s'affrontent avec les visées adéquationnistes (Brucy 2005) de l'enseignement secondaire et supérieur.

En 1965, les premiers Instituts Universitaires et Technologique (IUT) sont créés. Ces nouvelles entités font figure de réponse directe aux nécessités de rencontres entre l'économie et l'enseignement supérieur. La mission première de ces instituts est de produire des personnels « techniques » capable d'occuper des fonctions d'encadrement dans des entreprises au sein desquelles la technique prend une place de plus en plus importante. Les IUT sont conçus comme des organismes hybrides où les enseignements scientifiques et techniques côtoient les notions d'applicabilité et d'« enseignement pratiques ». Les auteurs du rapport réagissent à cette création tout en mettant en garde les pouvoirs publics :

> L'IUT doit assurer une « préparation directe » aux « fonctions nouvelles d'encadrement technique ». Or toute « préparation directe » à des fonctions sociales comporte un risque qui ne doit pas être sous-estimé : celui de la subordination de l'enseignement aux exigences immédiates de l'Économie.

Les interrogations à propos des IUT sont multiples. Ainsi, le rapport sénatorial pointe une transmission des besoins insuffisante de la part des « responsables des différents secteurs

[27] Chapitre XI et XII. Plus précisément, Émile Durkheim souligne l'intérêt de suspendre l'utilitarisme professionnel dans l'enseignement secondaire de l'époque qui doit rester l'espace d'apprentissage de la réflexion alors que l'enseignement supérieur doit être le lieu de l'intériorisation théorique et pratique du devenir professionnel de l'étudiant : « *Or, ce développement de la réflexion, l'enseignement supérieur le suppose, mais ne le suscite pas. Et par là se trouve déterminé l'objet nécessaire de l'enseignement secondaire, qui consiste essentiellement à éveiller les facultés spéculatives, à les exercer, à les fortifier d'une manière générale et sans jamais les engager dans aucune tâche professionnelle* ».

de l'économie » (Giret, Lopez et Rose 2005). L'implication des entreprises dans la définition des contenus d'enseignement est alors une demande qui émane des forces publiques. Les propos des sénateurs sont l'occasion de rappeler la forme que devra prendre l'enseignement supérieur en IUT :

> L'enseignement des IUT sera donc un enseignement supérieur s'il ne se borne pas à donner les connaissances théoriques et pratiques nécessaires au technicien supérieur, mais emploie des méthodes faisant appel à l'initiative, à la capacité et au besoin d'activité de l'esprit, au goût du travail personnel, bref s'il sollicite de l'esprit un comportement actif (p. 80).

Outre le fait de rappeler les conditions d'un enseignement supérieur efficient, le rapport évoque des propriétés sur lesquelles les pouvoirs publics mettront l'accent par la suite. En effet, la prise d'initiative, la liberté d'esprit ou encore « l'imagination » figureront parmi les premières qualités que devront avoir les étudiants et diplômés de l'enseignement supérieur pour s'inscrire durablement dans le marché de l'emploi. On voit ici les prémices d'un champ lexical cher au champ économique et plus particulièrement au marché des biens symboliques de l'innovation.

L'insistance sur l'enseignement et l'outillage scientifique tant théorique que méthodologique demeure une différence notable que l'on peut observer à la lecture de ce rapport de 1966. La déconnexion d'avec l'emploi n'est pourtant pas totale, si bien que les préconisations du rapport font état d'une socialisation toujours plus importante aux sciences et techniques destinées à servir les besoins du marché de l'emploi :

> Le développement des sciences et des techniques, la spécialisation, l'augmentation du nombre des fonctions, notamment du secteur tertiaire, qui sont la caractéristique de la société industrielle moderne et la diversification des enseignements, qui en est le corollaire, la nécessité impérieuse d'obtenir le degré optimal de concordance entre les effectifs des différentes branches de l'enseignement et les emplois d'une société changeante (p. 147)

2.1.2 Repenser la mission de l'enseignant-chercheur

On l'a vu, le rapport propose un examen des « *problèmes* d'orientation *et de* sélection *dans le service public de* l'enseignement » en proposant une lecture et une analyse des conditions d'enseignement et de régulation des aspirations estudiantines. Ces dernières apparaissent très tôt comme centrales, notamment pour réguler l'échec et « l'évaporation » (Bodin et Millet 2011b ; Bodin et Millet 2011a). Pour les rédacteurs du rapport, les enseignants prennent une part trop importante dans l'orientation des élèves et des étudiants. Les auteurs

proposent alors de décharger les enseignants de cette tâche en créant un nouveau corps de fonctionnaires dont la mission serait de prendre en charge l'orientation des étudiants. L'objectif est donc de recentrer le travail des EC sur leurs fonctions premières d'enseignement et de recherche sans pour autant supprimer intégralement leur implication dans l'orientation de l'étudiant :

> À côté de ceux qui ont la lourde charge d'enseigner, d'appliquer une pédagogie nouvelle et diversifiée, d'améliorer l'action éducative à tous les niveaux de l'enseignement, à côté donc des professeurs, doivent être formés des spécialistes de l'orientation et de la sélection dont la charge sera d'informer et de conseiller l'enfant ou sa famille, dès qu'une décision devra être prise. La collaboration avec le corps enseignant proprement dit devra être très étroite mais il paraît impossible de continuer à confondre dans un système scolaire et universitaire très diversifié, fonction pédagogique d'une part, fonction de sélection et d'orientation, d'autre part (p. 147).

Dans la droite lignée des travaux de Durkheim, le rapport de Gros et *al* s'applique à élever la science au rang de valeur suprême de l'enseignement supérieur. La science, produit du travail des chercheurs de l'université ou des instituts de recherche français, doit être l'orientation cardinale des politiques publiques d'enseignement supérieur. Le rapport insiste ainsi sur la distinction entre chercheurs et enseignants (p. 75). Selon les auteurs, il est nécessaire de conserver la fonction hybride d'enseignant-chercheur. Le rapport rappelle que ce statut d'EC a jadis fait figure de norme. Les auteurs convoquent donc la nécessité de « renoncer à élever entre la recherche et l'enseignement une cloison étanche ». Ce rappel encourage ainsi les pouvoirs publics à « maintenir pour tout chercheur un service *limité d'enseignement ».* Cette hybridation garantie à la fois un « épanouissement » des chercheurs qui parfois « ne cherchent plus faute de trouver un exutoire à leur pensée et un stimulant à leur activité » (p. 76). Dans le même temps, la pratique professionnelle des chercheurs sert leur qualité d'enseignant en permettant une socialisation des étudiants toujours plus importante au travail scientifique des chercheurs qui fait figure de priorité pour les auteurs du rapport. Ce document officiel pose donc la question des compétences et du périmètre d'action des enseignants-chercheurs alors que ces derniers voient leur activité se diversifier ou être amputée d'un certain nombre d'éléments constitutifs de leur territoire professionnel, phénomène que Lise Demailly nomme « requalification » ou « reprofessionnalisation » (Demailly 1987).

En conclusion, ce rapport dresse une ligne de défense très affirmée. Il existe une « intime liaison entre la recherche et l'enseignement » (p. 162) que l'orientation arc-boutée sur la formation professionnelle de l'enseignement supérieur ne permet pas de faire vivre et d'affirmer. L'objectif des auteurs est donc de proposer une nouvelle configuration plus adaptée

à l'orientation des étudiants, à l'enseignement et aux bons fonctionnements de la recherche. La science et la recherche scientifique font figure de matrice dans cette configuration. Toute décision pédagogique prise doit l'être en fonction de la science afin que l'articulation de l'enseignement et de la recherche permette tout à la fois de former des « esprits libres » capables de penser en citoyen et de garantir le bon déroulé de l'activité des EC. Le rapport souligne très fortement la nécessité de délier enseignement et professionnalisation sans toutefois évacuer cette mission (parmi d'autres) de l'enseignement supérieur. À la lecture, on sent, si ce n'est une méfiance, une attention particulière portée sur une division maîtrisée entre enseignement et besoins du champ économique en termes de main-d'œuvre. Néanmoins, le rapport virevolte entre un plaidoyer pour l'*individu-élève* et un adéquationnisme contrôlé au marché de l'emploi. On voit les prémices d'une individualisation toujours plus poussée des parcours et des mécanismes que l'on observe aujourd'hui dans le champ de l'enseignement supérieur et dans le champ économique (Castel, Enriquez et Stevens 2008 ; Stevens 2012). D'un autre côté, la recherche et les chercheurs occupent une place centrale dans les ambitions organisatrices des pouvoirs publics. Les multiples orientations de la recherche scientifique sont l'objet de débats importants. Autrement dit, la question que posent les différentes positions évoquées est la suivante : à quoi doivent servir la recherche scientifique et les chercheurs ? Il s'agit d'arbitrer entre, d'une part, mettre la recherche scientifique au service de la production d'individus à même de s'insérer de manière opératoire sur le marché de l'emploi, et d'autre part, orienter la recherche scientifique, et donc les chercheurs, vers une contribution à l'organisation de la défense et au soutien du développement économique national.

2.2 Budgets et orientation de la recherche publique : des débats nourris

La science et la recherche scientifique ont très tôt été intégrées aux prérogatives de l'État. Celui-ci s'est attelé à la construction d'un système de recherche dès le XVI^{e} siècle. Caroline Lanciano-Morandat retrace rapidement cette épopée dont elle situe les prémices à la création du collège de France en 1530 (Lanciano-Morandat 2019, p. 110). Le pouvoir monarchique puis républicain entend soutenir une recherche capable d'apporter des débouchés tant économiques que guerriers. La course aux technologies d'armements toujours plus modernes est ainsi à la fois un produit et une condition des relations interétatiques. Caroline L. M. évoque donc la constitution d'un « complexe militaro-industriel français » entre 1871 et 1914. L'entre-deux-guerres et la seconde guerre mondiale participeront à ce mouvement, bien que l'auteure attribue l'accélération de ce dernier au Conseil National de la Résistance qui

octroie une place de choix à la recherche publique dans la dynamique de planification qu'il engage. La recherche scientifique est alors perçue par les gouvernants comme un appui nécessaire aux forces armées engagées dans les conflits qui éprouvent le Monde, notamment l'Europe.

L'après seconde guerre mondiale est le théâtre de l'accélération de ce mouvement. On l'a dit, la guerre froide qui suit le second conflit mondial voit se dérouler une course à l'armement. La France participe à la nucléarisation des relations internationales en faisant de son industrie atomique un des fleurons de son économie militaire. En ce sens, la France suit l'exemple des États-Unis qui font de la force atomique et de son développement une priorité qui marquera funestement la Seconde Guerre Mondiale. Tant par les budgets engagés que par le paramétrage organisationnel du « Projet Manhattan », l'aventure atomique états-unienne marque le XX^{e} siècle et participe à « l'émergence de la "grosse science[28]" (Edgerton 2013, p. 260-261). La recherche scientifique militaire ne se cantonne pourtant pas à l'appui des actes guerriers. L'exemple de l'Arpanet, premier réseau d'échanges d'écrits développé par la DARPA, illustre parfaitement la manière selon laquelle des recherches militaires peuvent se diffuser en dehors du champ de la guerre (King et al. 1996) et dans le cas d'Arpanet provoquer des retombées dont on peine à ce jour à en définir les limites. La science et ses résultats, quel que soit le domaine de l'invention, sont alors captés par les États Nations qui anticipent de nombreuses opportunités pour le développement et la croissance de leurs pays.

Les intentions qui gouvernent l'action publique en matière de recherche sont donc toutes à la fois économiques et militaires. En France, tous les secteurs de la société doivent être en mesure de bénéficier de la production scientifique. Il incombe donc à l'État de soutenir la recherche jusqu'à la planifier afin d'assurer la diffusion des résultats qui deviennent alors les garants tout à la fois d'une hausse de la croissance économique et d'une position privilégiée de la France parmi les pays militarisés.

L'encadré n° 7 situé page 112 et 113 de l'ouvrage de Caroline Lanciano Morandat fait état des nombreux débats politiques qui produisent des « conflits autour de la configuration d'un système de recherche » français. Trois évènements marquent l'histoire du développement du « système de recherche » hexagonal. Ce sont trois colloques qui se tiennent en 1956, 1957

[28] *Big science.*

et 1966[29] et qui participent au « mouvement pour l'expansion de la recherche scientifique » qui réunit « des savants et des industriels […] autour de Pierre Mendès-France ». La fin de la IVe République est donc marquée par la volonté politique d'organiser la recherche scientifique et ce afin d'en extraire des éléments de toute nature capables de soutenir le développement économique du pays. Lanciano Morandat note que sous l'impulsion des colloques de 1956 et 1957, l'année 1958 voit aboutir « une politique de recherche instituée » et l'inscription « au sein du budget de l'État » « d'une enveloppe recherche » (p. 113). Les « réformes mises en place par la Ve République » consacreront ces décisions en inscrivant ces ambitions dans l'histoire politique française.

2.2.1 Renouvellement et intensification de la recherche en France : déclassement, alarmisme et compétition internationale

Outre le fait de voir se dérouler un colloque pour « l'expansion de la recherche scientifique », l'année 1966 est marquée par de nombreux débats parlementaires autour de ces questions. La IIème législature de la Ve République est le théâtre de débats qui ont pour ambition d'accompagner le développement du champ scientifique français. Au cours de la première session ordinaire, les discussions à l'Assemblée Nationale sont vives. Il s'agit pour le personnel politique de statuer sur le sens que doivent emprunter la recherche scientifique et ses résultats. La planification scientifique à laquelle l'État s'adonne prend plusieurs formes. Une des modalités privilégiées est la création d'organismes et la définition de leurs périmètres. L'institutionnalisation de « centres » dédiés à la recherche scientifique s'est en effet intensifiée pendant l'entre-deux-guerres, notamment avec la création du Centre National de la Recherche Scientifique en 1939 et celle du Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA) en 1945. En 1961, la loi n° 61-1382 du 19 décembre 1961 ordonne la création du CNES et affirme les ambitions spatiales de l'État français. Cet « établissement public scientifique et technique, de caractère industriel et commercial » est placé sous l'autorité du premier ministre. Ses missions sont de différentes natures mais concourent toutes à la constitution de disciplines et de sous-disciplines décrites comme relevant de l'intérêt national de la France. Le CNES est, entre autres, chargé de

[29] François Mitterrand à propos du colloque de Caen de 1966 : « les constatations faites au colloque de Caen — auquel vous avez assisté l'un et l'autre, messieurs les ministres — selon lesquelles en 1970 les effectifs [baccalauréats mathématiques élémentaires et mathématiques techniques] seront encore réduits de moitié, la grande pauvreté de l'enseignement technique » (p.5076, 073). Le colloque déplorait alors un affaiblissement des filières techniques et scientifiques garantes selon les organisateurs et le député d'un renforcement de la recherche scientifique en France.

réaliser une veille sur les recherches spatiales produites par les chercheurs français et internationaux. Son autonomie financière lui permet de financer ses chercheurs et les chercheurs d'établissements publics par le moyen de subventions et de souscriptions. L'objectif central de la création de cette entité réside dans une centralisation des recherches spatiales réalisées au niveau national et international.

Le projet de loi n° 2162 poursuit les mêmes buts. Présenté à l'Assemblée Nationale le 16 novembre 1966, il entend défendre et mettre à l'ordre du jour la « création d'organismes de recherche ». Ce projet de loi est proposé par Alain Peyrefitte, alors Ministre délégué chargé de la recherche scientifique et des questions atomiques et spatiales. Dans la foulée de cette proposition, le député Paul Thillard est nommé rapporteur. Ce dernier rend son rapport le 25 novembre 1966 et le défend devant l'assemblée nationale le 30 novembre 1966. Le propos liminaire de Paul Thillard est grave et met en exergue le retard pris par la France en matière technologique :

> Cet âge[30] est le fruit des forces intellectuelles des Européens. Mais, alors que nous entrons peut-être actuellement dans l'âge des ordinateurs, nous sommes brusquement mis en alerte en nous apercevant que des essaims d'Européens, détachés loin de nous, nous précèdent désormais dans la technique et qu'un fossé s'est creusé entre les plus avancées d'entre eux et nous-mêmes.[31] (p. 5063)

Le constat que dresse le député est ensuite appuyé par les vues alarmistes que délivre le ministre Peyrefitte. Ce dernier évoque la situation française de l'après-guerre en matière scientifique et déplore une certaine immobilité française au principe de son retard :

> Le second conflit mondial met la science complètement en sommeil chez nous, tandis qu'il l'accélère à l'étranger, où se développent le radar, la fusée, le moteur à réaction, l'électronique, l'énergie nucléaire, les antibiotiques. Les dix années qui suivent la Libération reconstruisent notre infrastructure de base, mais laissent, dans le domaine scientifique, le fossé subsister entre la France et les grands pays étrangers. [32] (p. 5067)

Selon le Ministre, cette situation prend sa source plus loin encore. C'est que « la première guerre a fauché une génération de savants » et a causé une « relative éclipse » de la « recherche fondamentale, de 1914 à 1950 » (p. 5067). La guerre a donc créé un retard français sur la concurrence mondiale. La compétition internationale à laquelle fait face la nation

[30] « Âge des énergies domptées : énergies tirées de la vapeur, du moteur à explosion, de l'électron, du noyau de l'atome. »

[31] Extrait du journal officiel : Première session ordinaire de 1966-1967, compte rendu intégral de la 73 séance. 2ème séance du mercredi 30 novembre 1966.

[32] *Ibid.*

française comporte deux niveaux. D'abord, la France est depuis 1951 intégrée à une instance supranationale du nom de communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA). Cette intégration place la France dans une relation à la fois de compétition et de coopération avec les 5 autres États membres de la communauté. En parallèle, les décisions politiques scientifiques et techniques doivent prendre en compte un compétiteur outre atlantique : les États-Unis. Ces derniers font office de modèle et se retrouve convoqués à longueur de propos. Pierre Bourdieu et Luc Boltanski parlent des « leçons de l'histoire » ou « leçons du passé » que distillent les hommes politiques, « c'est-à-dire les erreurs à ne pas renouveler, de l'économie politique qui, en livrant le principe des erreurs passées, indique la politique adéquate et qui, avec l'aide de cette sorte d'extrapolation réalisée que représente l'Amérique, permet de prévoir le moins mauvais des mondes sociaux possibles. » (Bourdieu et Boltanski 1976, p. 45). Les États-Unis font figure d'étalon de contrôle de la maturité politique et économique d'une nation. Les initiatives politiques en matière de recherche se veulent ainsi conformes au ton qu'imposent les USA. Plus précisément, l'action publique en faveur d'une recherche publique forte, notamment en matière de technologie et d'armement nucléaire, découle directement d'une sorte d'attraction-répulsion vis-à-vis du concurrent américain. En effet, comme l'explique Serge Berstein, le « dessein planétaire » (Berstein 1989, p. 220) cher à de Gaulle est conditionné par une « indépendance politique et militaire » (*Ibid.*, p. 236) qu'une recherche technologique sur le nucléaire est en grande partie capable de garantir. Plusieurs régions du globe, dont l'Europe et quelques pays asiatiques, suivent alors ce modèle que Long qualifie de « *science policy region* » (Long 1971, p. 285), notamment par l'intégration toujours plus importante de leurs politiques scientifiques à leurs politiques générales. Cette même manière de concevoir et d'utiliser la science conditionne le positionnement concurrentiel de ces nations. Par conséquent, le député Thillard use de ces rivalités internationales et identifie notamment la question des « ordinateurs » comme centrale dans la compétition interétatique. Il fonde son propos sur une illustration quantitative du problème informatique de la France et de l'Europe :

> Ces machines, capables d'amplifier les rendements et le progrès, sont réparties très inégalement dans le monde : d'après les estimations actuelles, 27 000 calculateurs sont en service aux États-Unis d'Amérique. 6 000 en Europe occidentale et 1 900 au Japon. Cette énumération brutale fait partie des éléments qui justifient notre alarme. Fort heureusement ces statistiques ne sont pas définitives ; elles évoluent chaque jour en faveur de l'Europe, mais la remontée est difficile[33] (p. 5063).

[33] *Ibid.*

Paul Thillard n'est pas le seul député à relever ce déficit. François Mitterrand, alors député d'opposition, amplifie ce constat. Ce dernier se positionne en embuscade afin d'alimenter une ambiance politique moribonde pour la majorité présidentielle, « ambiance politique alourdie » notamment par les « déconvenues » électorales de 1965[34] qui « [affaiblissent objectivement] le pouvoir » dans « l'opinion » (Berstein 1989, p. 296-297). Mitterrand insiste ainsi sur la dimension compétitive des démarches politiques qu'implique la recherche scientifique. Pour F. Mitterrand, Il ne s'agit plus uniquement des rivalités France/États-Unis :

> On peut dire que la situation de la France dans ce domaine reste à construire. Quand on constate que, au 1er janvier 1966, il y avait chez nous 1 568 ordinateurs en service et 871 en commande, soit un total de 2 439, tandis qu'aux États-Unis d'Amérique on en compte 50 749, soit vingt fois plus qu'en France pour une population seulement quatre fois plus importante et quand on sait que l'Allemagne dispose de 4 470 ordinateurs, on peut affirmer que notre industrie a besoin d'un sérieux coup de fouet. Or, ce ne sont pas les données très intéressantes d'un discours riche en expérience, mais qui reste encore très nettement d'intention et non point de réalisation, que nous parviendrons à aborder comme il convient un problème aussi vaste[35] (p. 5076).

Cet exemple pris parmi d'autres a vocation à montrer le retard scientifique et technologique qu'accuse la France. L'ambition première de ce projet de loi est donc d'organiser la recherche de manière plus efficace afin que la Nation profite des résultats scientifiques produits par les chercheurs français. On observe un cas concret du « techno-nationalisme » (Edgerton 2013, p. 151) qu'Edgerton décrit dans son ouvrage. À ceci près que ce techno-nationalisme se pare des atours de « l'effort de guerre » et des nécessités militaires (p. 202) qui ont court en ces temps de guerre froide. Selon Paul Thillard, cette volonté politique est partagée par les différentes institutions de la Ve République :

> Le débat qui s'instaure sera passionnant puisqu'il tendra à l'organisation de certains secteurs importants de la recherche scientifique française. En effet, le Gouvernement et le Parlement sont convaincus que le développement des résultats découlant des travaux des savants français conditionne notre indépendance économique, notre progrès social et notre liberté. Notre Assemblée ne peut connaître de plus beau sujet de discussion[36] (p. 5063).

Le député et rapporteur Thillard exprime ici les ressorts et les raisons qui soutiennent l'intervention de l'État en matière scientifique[37]. Il rappelle également que ce projet de loi n'a pas pour intention de mettre au vote une « loi de programme » mais que « ce texte vise

[34] Cet affaiblissement redouble à la suite du relatif échec de la majorité aux élections de 1967.

[35] Extrait du journal officiel : Première session ordinaire de 1966-1967, compte rendu intégral de la 73 séance. 2ème séance du mercredi 30 novembre 1966.

[36] *Ibid.*

[37] Les pages 946, 947, 948 des annales de l'Assemblée nationale (IIème législature, volume 8, n°2097 à 2339) listent les constats et les objectifs qui sous-tendent le projet de loi.

seulement à une meilleure utilisation des moyens existants »[38]. Il souligne alors que « l'augmentation de la productivité des efforts consacrés à la recherche, par un effet de boule de neige, permettra l'augmentation de la productivité générale nationale elle-même ». Le constat est clair : une meilleure organisation de la recherche publique, par le biais de la création d'entités dédiées, est un atout pour la nation française dans son entier. Il s'agit donc de poursuivre l'effort engagé depuis 1963 par le Vème plan. En 1963, le budget pour la recherche s'élève à 1,7 point de PIB et est appelé à atteindre 2,5 points de PIB en 1970. Il n'en reste pas moins que le budget de la recherche publique en France en 1966 est nettement inférieur aux dépenses réalisées par certains concurrents de la France[39] : « Si l'on compare notre situation à celle des pays étrangers, le rapport de cette dépense au produit national brut est actuellement de 1,9 p. 100 pour la France, de 2,2 p. 100 pour la Grande-Bretagne et de 3,1 p. 100 pour les États-Unis ». Thillard insiste et introduit une distinction très importante pour la suite :

> D'ailleurs, il faut différencier les dépenses se rapportant à la recherche fondamentale, à la recherche appliquée et à la recherche de développement. Les recherches les plus coûteuses, mais celles qui débouchent sur la pratique, ce sont les recherches de développement. En 1963, la France a consacré à la recherche de développement 47 p. 100 des crédits totaux destinés à la recherche, alors que l'Angleterre lui affectait 64 p. 100 de ces crédits et les États-Unis 66 p. 100. Nous devons donc modifier notre répartition si nous voulons que les pourcentages français se rapprochent de ceux qui sont pratiqués dans les autres pays, où ils assurent, semble-t-il, une meilleure efficacité[40] (p. 5064).

La différenciation qui est faite entre recherche fondamentale, recherche appliquée et ce qu'on appelle à l'époque recherche de développement va structurer la production législative des années qui suivront. Le projet de loi en fait d'ailleurs un des points centraux lorsqu'est mise en proposition la création d'un établissement dédié à la valorisation, valorisation qui fera plus tard office de doctrine. Les mots de Peyrefitte donnent à voir l'émergence d'une nouvelle manière de concevoir la science en France, alors même que la recherche scientifique est appelée

[38] C'est aussi la ligne d'Alain Peyrefitte. Ce dernier rappelle qu'il faut que la recherche scientifique utilise de la meilleure des manières les crédits disponibles. Il en appelle alors à l'efficience et à la recherche de gains de productivité. Pour ce faire, il suggère que « les méthodes de gestion de la recherche répondent à la nécessité d'améliorer le rendement des moyens disponibles. L'efficacité de la recherche exige une comptabilité adaptée, qui fasse apparaître le coût réel des opérations » (p.5069). Plus tard dans son discours le Ministre évoque tout de même les écarts abyssaux qui existent entre les investissements de recherche des États-Unis d'Amérique et ceux des pays Européens : « Ce danger de l'écart scientifique et technique entre les États-Unis et l'Europe, il semble que nos partenaires européens commencent à le mesurer. Les dépenses de recherche sont de l'ordre de 22 milliards de dollars pour les États-Unis, alors que celles de tous les pays européens membres de l'O.C.D.E. réunis sont seulement de 6 milliards de dollars. » (p.5070)

[39] Le Ministre Peyrefitte contrebalance cette affirmation en rappelant que « l'effort entrepris par le Gouvernement, avec le large soutien du Parlement, assura depuis huit ans à l'ensemble de notre recherche un taux moyen d'accroissement voisin de 25 p. 100, mettant ainsi notre pays pour la croissance au premier rang dans le monde, loin devant les États-Unis, l'U.R.S.S. et la Grande-Bretagne dont les dépenses de recherche progressent à un rythme deux fois moins rapide » (p.5067)

[40] *Ibid.*

à irriguer l'intégralité de la société française. Le ministre profite de son allocution pour pointer lui aussi l'atmosphère de compétition avec laquelle la nation doit composer. Selon Peyrefitte, les politiques de la recherche doivent dépasser les réticences de certains pour qui l'accélération « du progrès scientifique et technique […] a pour effet de transformer l'homme en robot ». Pour Peyrefitte, il n'y aurait de toutes les manières pas d'alternative :

> Mais nous n'avons pas le choix ! Le rythme nous est imposé. Nous sommes irrémédiablement entraînés par une dynamique dont nous ne sommes pas les maîtres. Le progrès scientifique et technique nous dépasse, nous entraîne, et les jeunes attendent de nous que, bien loin de nous y opposer, nous nous y engagions plus résolument encore. Si nous nous y refusions, nous condamnerions à plus ou moins long terme notre pays à être absorbé par un pays plus puissant ou plus clairvoyant et moins réfractaire aux exigences de ce temps[41] (p. 5071).

Plus encore, Peyrefitte introduit la dimension privée de la recherche et par conséquent des retombées de celle-ci. Selon le ministre, la question « n'est plus aujourd'hui le simple accroissement des dimensions du circuit économique, c'est-à-dire la production et la vente en quantité accrue de produits déjà connus ». Le ministre accorde ainsi une place importante à la nouveauté et à l'invention, allant jusqu'à parler presque seul « d'innovation ». Dès lors, la question « résulte surtout de l'introduction sur le marché de biens nouveaux, par le renouvellement des techniques et des procédés de production. ».

On l'a dit, le projet de loi a pour objet de créer des établissements publics scientifiques et techniques. Les propos du ministre sont alors inédits et dénotent par rapport à certaines prises de paroles des parlementaires. Bien que le terme innovation soit utilisé par le ministre, on note pourtant que ce dernier accompagne cette utilisation des adjectifs « scientifiques » et « techniques ». Les débats au parlement voient en fait s'affronter plusieurs conceptions et objectifs de la recherche scientifique.

2.2.2 Rester un concurrent sérieux dans la compétition internationale

Les enjeux qui sous-tendent les politiques de la recherche en France sont donc multiples. Le projet de loi n° 2162 comporte trois éléments majeurs. Il s'agit avec cette loi de créer trois « établissements publics scientifiques et techniques ». Le premier établissement est une réponse directe aux arguments exposés ci-dessus. La France pèche dans le domaine informatique. Les données mises en exergue dans les premiers débats font état d'un déficit qualitatif et quantitatif

[41] *Ibid.*

important. L'Institut de recherche d'Informatique et d'Automatique aura la mission de palier à ces imperfections. Cet institut aura pour mission de participer à la résorption des « difficultés de ces recherches [qui] proviennent à la fois de leur nouveauté et de leur caractère interdisciplinaire. La vocation de cet institut sera l'enseignement, l'information, la recherche[42] » (p. 5064). On assiste concrètement à l'invention d'un nouveau type d'établissement doté d'une autonomie importante, tant sur le plan financier que sur le plan de la gestion administrative. Le Centre national d'exploitation des océans (CNEXO), dont le projet de loi propose la création, « vise à organiser les études et à tirer des profits d'une science fondamentale, presque infinie dans sa variété : l'océanographie ». Enfin, la création de l'Agence Nationale de la Valorisation de la Recherche (ANVAR) est proposée par le projet de loi. Cette ultime création est particulièrement intéressante en ce qu'elle entérine les débuts de l'organisation de la valorisation des recherches qui émanent des entreprises et du secteur public. Cette nouvelle entité est « un établissement public de caractère industriel et commercial, doté de l'autonomie financière[43] » (p. 5609). La mission qui est fixée à cet établissement consiste à assurer des débouchés aux résultats de la recherche scientifique des « fondamentalistes » :

> Cet organisme aura pour tâche de mettre en contact permanent les « fondamentalistes » et des équipes de spécialistes chargés d'extraire les idées originales et de les transposer sur le plan de la production. Ce travail particulier, qui n'est pas celui du chercheur, devient de plus en plus nécessaire puisque nous assistons à une accélération du rythme d'application des résultats [44] (p. 5064).

2.2.2.1 Protéger la recherche, les chercheurs et les résultats de la recherche

Les fonctions de cet établissement sont multiples et répondent à des besoins de différentes natures. Le constat prégnant que fait le député Thillard dans son allocution de rapporteur renvoie à une accélération des processus de découvertes, à une importance des logiques de protection de ces découvertes qui s'intensifie et enfin une obsolescence de plus en plus rapide des produits de la recherche.

---

[42] *Ibid.*

[43] Extrait du Journal Officiel : première session ordinaire de 1966-1967, compte rendu intégral de la 94ème séance. 3ème séance du jeudi 15 décembre 1966.

[44] Extrait du journal officiel : Première session ordinaire de 1966-1967, compte rendu intégral de la 73 séance. 2ème séance du mercredi 30 novembre 1966.

> Le délai qui s'écoule entre la découverte fondamentale et son exploitation s'amenuise chaque jour. Non seulement la durée de vie des techniques est brève mais la découverte doit déboucher sur le plan de la production avant qu'elle ne soit rattrapée par celle des concurrents [45] (p. 5064).

Une attention particulière doit donc être portée aux processus scientifiques afin de permettre aux chercheurs une maîtrise renforcée des temporalités qui s'appliquent à leur activité. Cette préconisation est centrale et profite d'une unanimité qui rassemble les camps politiques. Le député Thillard évoque cet aspect dans son introduction à la séance en affirmant que « les textes qui assurent en France la protection des inventions demandent à être refondus » et qu'un amendement sera consacré à cette question[46] (p. 5064). Le ministre Peyrefitte abonde dans ce sens tout en se référant à une histoire de la science qu'il juge opératoire pour sa démonstration :

> C'est Denis Papin qui observe le premier les effets de la vapeur dans une marmite ; c'est Stephenson qui, le premier, met au point la locomotive à vapeur. La plupart des premiers brevets industriels — pompe, métallurgie, machine à vapeur, chemin de fer — sont le fait de l'industrie anglaise, alors même que les découvertes fondamentales qui en marquent l'origine étaient le plus souvent le fait de la science française[47] (p. 5067).

Il insiste sur ce fait en rappelant le caractère tout à la fois coopératif et compétitif de la recherche scientifique. Les brevets et les pratiques de brevetage s'inscrivent dans une compétition internationale qu'il est nécessaire de maîtriser, notamment par la protection des inventions et des découvertes. Les travaux d'Amable *et allii* montrent paradoxalement qu'une protection accrue des découvertes n'empêche pas les processus d'innovation (Amable, Chatelain et Ralf 2006). Plus encore, les réglementations qui encadrent les découvertes et les inventions seraient bénéfiques au processus d'innovation. Cette protection garantit ainsi une position française dans le champ de la recherche mondiale et participe à l'intériorisation par les agents de l'idée de compétition scientifique internationale. La dynamique de réglementation accrue serait donc contre-intuitivement au principe d'un développement toujours plus important des découvertes et des inventions :

> Mais la recherche est devenue aussi la source principale de la puissance économique et de l'indépendance d'un pays. Secrets et brevets protègent les découvertes. Les intérêts des pays sont concurrents. La recherche oscille de la coopération souhaitable à d'inévitables compétitions, selon qu'elle passe du stade fondamental au stade de l'application[48] (p. 5069).

[45] *Ibid.*
[46] *Ibid.*
[47] *Ibid.*
[48] *Ibid.*

Le député François Mitterrand poursuit la discussion autour des brevets en ajoutant une dimension qu'il juge tout aussi importante : la rétention des cerveaux[49] et des produits de ces cerveaux. L'homme politique constate alors que la France, par l'intermédiaire de son système éducatif, produit des techniciens et des chercheurs sans pour autant pouvoir « disposer du produit de leurs travaux »[50] (p. 5076). De ce point de vue, il est nécessaire de s'attacher les services d'un cadre législatif efficient permettant à la nation française de bénéficier des résultats de la recherche produits par les chercheurs français. Il regrette donc que ce cadre n'existe pas et entend bien profiter de ce projet de loi pour proposer un amendement qui prenne en charge cette question. Selon Mitterrand, l'objet qui sous-tend la possibilité du brevetage est « l'examen de la valeur scientifique » d'une découverte, soit sa valorisation :

> L'organisation de la protection des brevets sera débattue lors de la discussion de ce problème. En effet, le brevet n'est pas protégé en France dans la mesure même où l'on ne procède pas à l'examen de son utilité, de sa valeur scientifique et de sa capacité, bref de sa valeur. Le texte que vous nous soumettez tend, certes, à la valorisation de la recherche mais, à cet égard, nous sommes très mal armés face aux pays étrangers, notamment les États-Unis[51] (p. 5076).

Les débats éludent cependant les dimensions éthiques qui entourent les techniques de brevetage. Les brevets ne sont en fait conçus que comme des outils de protection de l'inventeur et de l'exploitant. On verra par la suite comment les brevets feront l'objet de controverses, notamment autour de la notion de « privatisation du vivant » (Flocco et Guyonvarch 2019). En fait, la dimension identitaire du processus de brevetage n'est pas abordée. Que signifie déposer un brevet pour un scientifique ? Dans d'autres pays ces interrogations émergent alors que des chercheurs entament un long périple vers la commercialisation d'une de leurs découvertes.

Sapir et Oliver montrent ainsi comment des chercheurs d'un institut israélien (le Weizmann Institute of Science) procèdent pour imposer l'idée du bien-fondé de leur entreprise (Sapir et Oliver 2017). Ils retracent l'histoire de la commercialisation d'un médicament en en décrivant les différentes étapes. Les auteurs montrent très bien comment les chercheurs impliqués s'évertuent à construire une rhétorique mercantile autour de leur recherche et de leurs résultats. Tout l'enjeu pour les scientifiques est de produire des arguments différenciés tournés

[49] Alain Peyrefitte tempère ce point de vue : « La « fuite des cerveaux » vers les Etats-Unis, dont on a parlé tout à l'heure, qui préoccupe nos voisins, puisqu'elle a absorbé de 1958 à 1963 plus de 15.000 Européens dont 5.000 Britanniques, nous affecte moins, puisqu'elle n'attirait que 500 Français pendant la même période, et encore un certain nombre d'entre eux sont-ils déjà revenus en France quand ils ont constaté qu'on y lançait des programmes de pointe. » (5068)

[50] Extrait du journal officiel : Première session ordinaire de 1966-1967, compte rendu intégral de la 73 séance. 2ème séance du mercredi 30 novembre 1966.

[51] *Ibid.*

vers le milieu académique et l'industrie pharmaceutique. Cette histoire apparaît idéal-typique tant elle participe à construire le mythe de l'innovation par le brevetage. L'exemple de ces chercheurs et de la commercialisation de leurs résultats donnent à voir comment politique de la science, travail scientifique et champ économique s'interconnectent. Sur les quarante années de développement, de production et de commercialisation du médicament israélien, on assiste à la production d'un discours qui mêle excellence scientifique, légitimation de la recherche et techno-nationalisme. On identifie alors très bien comment la dimension identitaire interfère avec les pratiques de brevetage que le champ politique appelle de ses vœux.

En France, l'exploitation des brevets n'est pas prévue par la loi de 1967. L'enjeu pour les autorités publiques est donc de protéger les résultats scientifiques des chercheurs de la fonction publique sans pour autant mettre à contribution ces résultats scientifiques dans une démarche d'exploitation. L'ANVAR n'est en effet pas appelée à réaliser ce type d'opérations ni à favoriser cette démarche chez les chercheurs publics.

2.2.2.2 Un projet de loi pour organiser les relations entre la recherche publique et le secteur privé

Le volet le plus important des prérogatives de l'ANVAR a trait aux relations entre la recherche publique, les chercheurs publics et les entreprises. Les pratiques de brevetage renouvelées que le Parlement et le gouvernement appellent de leurs vœux ont pour principal objectif de mettre en valeur, donc de valoriser, la production scientifique auprès des industriels de tous ordres. L'ANVAR, en tant que disposition de la loi 67-7, a des objectifs précis dont celui du transfert et de la valorisation des résultats scientifiques. Paul Thillard revient sur le rôle de l'État dans l'organisation de ces relations[52] :

> La recherche fondamentale française dépend essentiellement de l'effort du secteur public, tandis que la recherche de développement est le fait de l'industrie. Or, la transmission des idées est malaisée entre ces deux secteurs et la responsabilité de l'État est engagée, en particulier pour

[52] Avant lui, le 23 novembre 1966, le député Henry Berger (UNR-UDT) décrit clairement l'ambition d'une Agence Nationale de Valorisation de la recherche : « Avec « L'Anvar », l'agence nationale pour la valorisation de la recherche, on aborde le problème des liens entre la recherche et ses applications éventuelles entre les chercheurs attachés à des études fondamentales et l'industrie: les purs scientifiques ayant tendance à travailler « pour l'art », il convient de se préoccuper des conséquences industrielles de leurs découvertes. Becquerel, prix Nobel, a découvert la radioactivité, le Professeur Kastler, lui aussi prix Nobel, a découvert le pompage optique, mais ce sont les Américains qui ont exploité l'énergie nucléaire et le laser » (Extrait du Journal Officiel, documents de l'Assemblée Nationale. Annexes aux procès-verbaux des séances : projets et propositions de loi, exposés des motifs et rapports. Première session ordinaire de 1966-1967 : annexes nº2169 à 2177, p.932)

> l'exploitation au stade industriel des résultats des laboratoires publics et du C. N. R. S.[53] (p. 5064).

Les propos du député prévalent de ce que sera l'Agence Nationale de la Valorisation de la Recherche et de la manière dont elle procédera :

> Ainsi, cet organisme procédera à des investigations dans les laboratoires pour reconnaître les inventions susceptibles de développement profitable et pour orienter les travaux de recherche vers ces développements. Il s'adressera à l'ensemble du secteur privé pour rechercher des industriels désireux et capables d'exploiter ces inventions, moyennant redevance[54] (p. 5064).

L'ANVAR se présente comme un soutien aux relations entre le champ scientifique et le champ économique. Les discours présentent et définissent, de manière normative, un développement réfléchi et efficient de la société française sur le plan économique et scientifique. Il s'agit donc d'utiliser et d'affirmer la puissance scientifique du pays alors garante du processus de développement économique et social. Alain Peyrefitte insiste également sur la nécessité pour le pays d'utiliser les produits de la science avant que ces résultats bénéficient à la concurrence internationale.

> Ensuite, nos activités scientifiques, et nos scientifiques eux-mêmes, sont encore insuffisamment intégrés dans l'activité du pays. La France découvre et invente ; mais trop souvent, elle est incapable de tirer elle-même parti, en temps utile, des résultats de sa recherche. Tout se passe, aujourd'hui encore, comme si les découvertes qui sont faites en France avaient besoin, avant d'être utilisées chez nous, d'être assimilées d'abord dans l'industrie étrangère[55] (p. 5068).

Tout l'enjeu pour le Ministre serait alors que les bénéfices de la recherche, notamment publique, profitent au secteur privé français. Ici encore, c'est l'incomplétude des relations entre champ scientifique et champ économique qui est dénoncée. L'autonomie de chacun de ces sous-espaces de l'espace social, représentée notamment par des logiques et des mécanismes propres, est remise en question par les intentions politiques majoritaires en matière scientifique et économique. Partant, le propos du ministre est clair et souligne le flou que les pouvoirs publics souhaitent instaurer dans les interactions de ces deux univers :

> La troisième condition, c'est que les hommes circulent librement entre la recherche et l'enseignement, entre la recherche et la production, entre le secteur public et le secteur privé. L'expérience montre qu'au bout d'un certain temps, la capacité de trouver s'émousse avec la fraîcheur du regard. La mobilité des chercheurs doit donc être encouragée[56] (p. 5069).

---

[53] Extrait du journal officiel : Première session ordinaire de 1966-1967, compte rendu intégral de la 73 séance. 2ème séance du mercredi 30 novembre 1966.

[54] *Ibid.*

[55] *Ibid.*

[56] *Ibid.*

Certains parlementaires notent pourtant des angles morts dans les discussions qui précèdent leurs interventions. Comment les efforts entre le milieu scientifique et l'industrie vont-ils être répartis ? Quelle va être la politique d'accompagnement à la formation des chercheurs ? Ces interrogations mènent certains députés à poser la question de l'absence d'une loi de programmation. En effet, cette incomplétude de la loi serait au principe d'imprécisions qui mettraient en péril la planification que revendique la loi. François Mitterrand s'exprime sur ce qu'il identifie comme des oublis restreignant la portée du texte législatif à venir :

> La loi de programme sur la recherche reste donc une réalisation nécessaire. Elle permettrait peut-être de connaître les encouragements aux sociétés industrielles, les avantages fiscaux que vous leur réservez, le domaine exact et la limite de la politique des contrats que j'approuve, évidemment, mais qui peut présenter des dangers qui ne peuvent vous échapper. On saurait comment vous concevez ces centres de coopération entre les organismes publics et les organismes privés et quelle serait, enfin — je rejoins votre initiative de création de l'institut de recherche d'informatique et d'automatique — la meilleure manière d'exploiter la diffusion de l'information scientifique et technique. La définition de ces quatre domaines, dans lesquels l'État doit pouvoir contribuer puissamment à l'effort de la recherche privée, est facile[57] (p. 5077).

De son côté, Pierre-Bernard Cousté, député du parti Gaulliste l'UNR-UDT[58], abonde dans ce sens et formule plusieurs questions qui mettent en évidence les imperfections du projet. Dans la perspective du renforcement de la protection intellectuelle et des pratiques de brevetage, le parlementaire développe un propos interrogatif sur ce à quoi les autorités pourraient se confronter :

> Alors viennent tout naturellement à l'esprit des questions très pratiques, très matérielles. Comment seront recherchés les industriels ? Comment sera suscité leur intérêt ? Comment seront-ils sélectionnés ? L'agence ne s'adressera-t-elle qu'aux entreprises dont les capitaux sont français, écartant celles qui bénéficient de l'apport de capitaux étrangers ? Lorsqu'il y aura compétition entre industriels exploitant déjà des brevets, sera-t-il tenu compte du montant des royalties proposées en versement à l'État ?[59] (p. 5075).

Surtout, les interrogations qui émergent renvoient au concept « d'effet d'aubaine » forgé par les économistes. François Mitterrand demande ainsi à ce que l'attention des autorités soit portée sur les éventuels abus et effets pervers de ce type de dispositifs. Le danger apparaît important lorsque Mitterrand évoque les tentatives d'infléchissement ou même d'annihilation par les agents industriels des volontés politiques d'intérêt général. La loi ne pourrait en fait

[57] *Ibid.*

[58] L'Union pour la Nouvelle République – Union Démocratique du Travail

[59] Extrait du journal officiel : Première session ordinaire de 1966-1967, compte rendu intégral de la 73 séance. 2ème séance du mercredi 30 novembre 1966.

bénéficier qu'aux industriels et donc être détournée à des fins privées alors même que l'intention de départ était de participer à l'essor de l'économie française dans une perspective d'intérêt général :

> Quel qu'ait été l'intérêt de vos déclarations, les problèmes concernant les contrats de recherche continuent à se poser pour les parlementaires désireux, a contrario, de ne pas voir non plus l'industrie privée profiter abusivement de l'aide de l'État qui sera l'instigateur essentiel, presque exclusif, dans le domaine de la recherche fondamentale, l'instigateur largement prédominant dans le domaine de la recherche appliquée et encore très important dans le domaine du développement technique. Il convient que l'État, c'est-à-dire la collectivité nationale, ne soit pas victime, au bénéfice de l'industrie privée, de certains contrats de recherche qui, finalement, seraient au service d'entreprises de plus en plus puissantes, lesquelles parviendraient ainsi à contrecarrer ou même à s'opposer à la politique de recherche scientifique voulue par l 'État lui-même[60] (p. 5077).

Le flou qui entoure le projet de loi rassemble donc un certain nombre de points aveugles sur lesquels des députés s'attardent en séance. François Mitterrand est en première ligne pour aborder les interrogations qui ciblent la création de l'ANVAR, ce qui est pour lui le point principal du projet de loi[61]. Ainsi pose-t-il la question, qu'il affirme être la « préoccupation essentielle », de la « production » des chercheurs : « La première — vérité de La Palice, je le sais, mais qui doit être dite et redite sans cesse — c'est que nous ne serons pas parvenus au terme de notre action : il nous faut produire plus de chercheurs[62] » (p. 5076). Il apparaît donc nécessaire pour certains de ne pas se détourner d'un objectif qu'ils identifient comme premier, celui de la formation et de l'embauche de chercheurs. Le député Pierre-Bernard Cousté identifie quant à lui un danger dans les capacités que pourront avoir les industriels à faire pression sur la recherche, les chercheurs et les thèmes de recherche. Alors que le brevetage est identifié tout au long de la séance comme une condition du renouveau de la recherche française, on voit un député mettre en garde l'Assemblée Nationale et le gouvernement sur les risques auxquels les chercheurs et l'ANVAR pourraient se voir exposés :

> Ce point est d'autant plus important que la question se pose de savoir si la vente des brevets peut entraîner la cession des procédés employés par les scientifiques au cours de leurs recherches. La tentation peut alors être grande pour les industriels et les professions d'inviter ces chercheurs à passer du domaine de la recherche à celui de l'application. Il importe, à mon sens, que le personnel de nos laboratoires scientifiques soit en mesure de résister à ces demandes. C'est là

[60] *Ibid.*

[61] Mitterrand dira d'ailleurs après avoir évoqué les différents articles du projet de loi : « À la vérité, c'est la création de l'agence nationale de valorisation de la recherche qui doit dominer nos interventions ; non pas que ce problème soit plus important que les autres, mais il donne au débat d'aujourd'hui sa véritable signification. »

[62] Extrait du journal officiel : Première session ordinaire de 1966-1967, compte rendu intégral de la 73 séance. 2ème séance du mercredi 30 novembre 1966.

> un problème capital et de morale, qui peut être résolu par des contrats précis entre l'agence et les industriels[63] (p. 5075).

Cette idée est appuyée par un rapport fait au nom de la Commission des Affaires économiques et du Plan diligentée par le sénateur Henri Longchambon et annexé au procès-verbal de la séance du 8 décembre 1966 au Sénat. Le sénateur apporte son soutien à un amendement proposé à l'Assemblée Nationale, amendement qui prévoit que les tâches d'exploitation industrielle sont exclues des missions de l'ANVAR. La « recherche-développement » ne doit donc pas être un objectif de l'agence et doit alors être allouée soit aux industriels soit à des organismes publics prévus à cet égard. Il s'agit de ne pas surcharger l'ANVAR dont les recommandations portent ses effectifs à un nombre compris entre 50 et 100 agents. La loi ne prévoit pas d'allouer à l'ANVAR la recherche-développement et donc de lui faire supporter à la fois la recherche fondamentale, la recherche appliquée et la recherche-développement. Cette disposition de la loi convient au sénateur qui y voit l'opportunité d'une responsabilisation des entreprises :

> Cette mesure est saine, car elle laisse à l'industrie ce qui est de sa compétence, à savoir : l'appréciation de l'intérêt de l'invention proposée, l'appréciation du risque à courir en montant l'opération de mise au point et aussi l'assurance que, si cette mise au point est favorable, l'invention sera exploitée[64] (p. 11).

Certains agents du champ politique s'affirment donc en défenseurs de la recherche et des chercheurs du secteur public. Cette piqûre de rappel est la bienvenue alors même que l'on propose aux scientifiques publics un aggiornamento à leur profession. De plus, les volontés d'applicabilité, de pénétration de la science dans la société et de transferts des résultats scientifiques à l'industrie s'insèrent dans un climat de défiance envers la science. On évoque souvent la citation du Général de Gaulle, qui certes est apocryphe, « des chercheurs qui cherchent, on en trouve. Mais des chercheurs qui trouvent, on en cherche ». Cette citation renvoie au contexte de l'époque de défiance à l'égard de la science dont on reçoit les répliques aujourd'hui. On retrouve d'ailleurs des propos qui se rapprochent très fortement de l'idée générale défendue par ceux qui utilisent cette citation falsifiée. Une version édulcorée ciblant non plus les chercheurs mais les nations est proposée à l'assemblée par le Ministre délégué chargé de la recherche scientifique et des questions atomiques et spatiales, Alain Peyrefitte :

[63] *Ibid.*

[64] Rapport (n°84) fait au nom de la Commission des affaires économiques et du plan, sur le projet de loi, adopté par l'Assemblée nationale, portant création d'organismes de recherche, par M. Henri Longchambon, sénateur.

« L'obligation de chercher — et surtout de trouver — s'impose aux nations comme aux entreprises, faute de quoi elles sont irrémédiablement dépassées[65] » (p. 5067).

Au cours de la 3e séance du jeudi 15 décembre 1966, il est rappelé que cette loi ne doit pas être un espace d'expression des luttes et conflits entre les différents ministères, luttes qui peuvent *in fine* mener à gripper les engrenages que la loi désire mettre en œuvre. Les tutelles de chacun des nouveaux établissements sont alors clairement définies, et ce afin que les prérogatives soient formellement identifiées. Alors que l'IRIA et le CNEXO sont placés sous l'autorité directe du premier ministre, l'ANVAR est rattachée au CNRS, soit au ministère de l'éducation nationale. Dans cette perspective, le député UNR-UDT Henry Berger[66] propose un amendement qui laisse toute liberté à l'ANVAR d'être rattachée au ministère de la recherche. Néanmoins, cette disposition comporte des risques quant à la délimitation des territoires des différents organismes. Berger explique ce qui doit selon lui rester inchangé :

> Toutefois, il est possible qu'après la période de démarrage on s'efforce de détacher l'ANVAR de l'éducation nationale pour la rattacher directement au ministère de la recherche afin de bien marquer que son champ d'application ne se limite nullement à la valorisation des recherches entreprises par l'éducation nationale. Lier le sort de l'ANVAR et celui du C.N.R.S. aboutirait à détacher du même coup le C. N. R. S. Or, la recherche fondamentale doit rester étroitement liée à l'enseignement[67] (p. 5609).

Une fois encore, il apparaît nécessaire aux législateurs de protéger et de confirmer les missions prioritaires de la recherche que sont la production et la transmission des savoirs et connaissances issues du travail scientifique. Cette réaffirmation enjoint les pouvoirs publics à créer de nouvelles strates qui concourent à la bureaucratisation du phénomène de l'invention par l'intermédiaire du brevetage (Hibou 2013), bureaucratisation qui, on le rappelle, ne freinerait pourtant pas les processus d'invention (Amable, Chatelain et Ralf 2006)

[65] Extrait du journal officiel : Première session ordinaire de 1966-1967, compte rendu intégral de la 73 séance. 2ème séance du mercredi 30 novembre 1966.

[66] Le député rappelait dans un avis dispensé au nom de la Commission des affaires culturelles familiales et sociales le 23 novembre 1966 que placer l'ANVAR sous l'égide du CNRS représentait « une innovation dans la mesure où, en pratique, la tutelle d'un établissement public appartiendra à un autre établissement public » ((Extrait du Journal Officiel, documents de l'Assemblée Nationale. Annexes aux procès-verbaux des séances : projets et propositions de loi, exposés des motifs et rapports. Première session ordinaire de 1966-1967 : annexes nº2169 à 2177, p. 931).

[67] Extrait du Journal Officiel : première session ordinaire de 1966-1967, compte rendu intégral de la 94ème séance. 3ème séance du jeudi 15 décembre 1966.

3 Des lois de recherche ou d'innovation ? De l'indifférenciation à l'émergence du terme innovation

3.1 La loi de 1967, une loi d'orientation de la recherche

Le 19 décembre 1966, le sénateur Longchambon rend un « rapport fait au nom de la commission mixte paritaire [qui est] chargée de proposer un texte sur les dispositions restant en discussion du projet de loi portant création d'organismes de recherche ». À l'issue des allers-retours qui rythment la vie parlementaire de la Ve République, la loi n° 67-7 portant sur la création d'organismes de recherche est adoptée le 3 janvier 1967. Cette loi entérine la création de trois nouveaux établissements publics de recherche et s'inscrit dans des volontés d'organisation de la science, du travail scientifique et de ses résultats. Cette loi compte cinq articles. Les trois premiers articles définissent les périmètres d'activité des différents établissements ; les articles 4 et 5 prévoient les « règles de fonctionnement » de ces établissements publics et les dispositions d'évaluation des termes de la loi. Le cinquième article prévoit notamment que le Gouvernement français devra chaque année présenter « un rapport sur l'ensemble des programmes de recherches en cours et des moyens qui leur sont consacrés » en s'appuyant sur le projet de loi de finances en vigueur. Le sénat souhaite par ailleurs figer par la loi l'autorité tutélaire de l'ANVAR en intégrant les termes « et placé sous la même autorité » :

> Il est créé, auprès du centre national de la recherche scientifique, et placé sous la même autorité, sous le nom d'Agence nationale de valorisation de la recherche (ANVAR) un établissement public de caractère industriel et commercial, doté de l'autonomie financière. [68] (p. 5692).

L'expression « et placé sous la même autorité » sera supprimée de la loi. Ces discussions s'incluent encore une fois dans des luttes ministérielles de tutelles décrites par Jean-Baptiste Devaux (Devaux 2021). Plus que des luttes juridictionnelles, se joue en fait la définition même de l'agence et de ses missions.

Les prérogatives de l'ANVAR sont aussi l'objet de discussion. Les débats autour de l'intégration d'une mission d'appui à la recherche-développement des entreprises privées et des « chercheurs isolés » catalysent les discordances. Pour le sénat, il s'agirait de ne pas alourdir l'activité de l'ANVAR en lui confiant des tâches pour lesquelles elle serait sous-dimensionnée. Le rapport sénatorial propose de réaffirmer la mission d'une structure qui existe déjà, la

[68] *Ibid.*

« Commission des inventions ». Il s'agit d'une entité rattachée au CNRS qui pratique l'évaluation de toutes les inventions qui lui sont soumises depuis les années 1920. Le rapport considère qu'il est nécessaire de renforcer son action et donc d'alléger les futures missions de l'ANVAR. L'intégration de cette catégorie du « chercheur isolé » embarque l'idée selon laquelle certains scientifiques ne bénéficient pas du réseau et des canaux nécessaires à la diffusion de leurs idées (Duncan 1974), autrement dit d'un fort capital social. Il s'agirait donc de désenclaver des espaces au sein desquels se trouvent des agents en mal de reconnaissance et qui pourraient pourtant proposer des idées et des résultats capables d'être transformés en produits ou services commercialisables. C'est en fait « l'effet Matthieu » mertonien que reprend Duncan pour montrer comment certains scientifiques ne parviennent pas à imposer leurs découvertes dans un « modèle organisationnel scientifique » imparfait qui tend à visibiliser à outrance certaines écoles (certains maîtres) et en parallèle invisibiliser des chercheurs qui ne jouissent d'aucune reconnaissance de leurs pairs. L'idée de cette loi est de contrer un cercle vicieux que les agents politiques perçoivent comme un facteur d'inhibition de certains chercheurs et de leurs résultats. Les mécanismes du champ scientifique ne dérogent pourtant pas aux fonctionnements des espaces sociaux construits comme des champs. Les luttes dans le champ scientifique sont acerbes et ne peuvent être comprises qu'à travers le prisme du contenu des productions scientifiques[69] et de la structure des relations entre les agents qui composent le champ (Bourdieu 2001).

Cet aspect apparaît très important pour les sénateurs qui alimentent la navette parlementaire de leurs propositions. Le texte voté à l'assemblée nationale intégrait à la loi un appui aux « chercheurs isolés ». Pourtant, le texte définitif de la loi élimine le terme de « chercheur » et le remplace par celui d'« inventeur ». En même temps, et ce bien que le rapport sénatorial cité plus tôt insiste sur la nécessité de ne pas alourdir le travail de l'ANVAR, le texte définitif prévoit que celle-ci apportera un soutien équivalent, si l'on suit le texte, tout à la fois au secteur public et au secteur privé. Le texte définitif de l'article 2 de la loi 67-7 publié au journal officiel du 3 janvier 1967 tranche :

[69] « Il découle d'une définition rigoureuse du champ scientifique comme espace objectif d'un jeu où se trouvent engagés des enjeux scientifiques, qu'il est vain de distinguer entre des déterminations proprement scientifiques et des déterminations proprement sociales de pratiques essentiellement surdéterminées » (Bourdieu 1976a, p. 90)

> Art. 2. — Il est créé, auprès du Centre national de la recherche scientifique, sous le nom d'Agence nationale de valorisation de la recherche (A. N. V. A. R.), un établissement public de caractère industriel et commercial, doté de l'autonomie financière.
>
> Cet établissement a pour mission de concourir à la mise en valeur des résultats des recherches scientifiques et techniques effectuées par les entreprises et services publics, et notamment par les laboratoires dépendant de l'Université et du Centre national de la recherche scientifique. Il pourra, sur leur demande, apporter le même concours à des inventeurs isolés ou à des entreprises du secteur privé, après avis favorable de la commission des inventions qui lui est rattachée.
>
> À cette fin, il prospecte les inventions, en assure la protection nationale et internationale, notamment par la mise au point et le dépôt des brevets correspondants, en respectant les droits des inventeurs et en agissant en accord avec ces derniers.
>
> Il fait procéder à toutes opérations propres à préparer la mise en valeur de ces inventions, à l'exclusion des opérations d'exploitation industrielle elles-mêmes.

Notons que le terme innovation n'apparaît nulle part dans l'article de loi, pas plus que dans la loi elle-même. L'acception est absente du texte de loi mais aussi des débats, exceptées quelques occurrences extraites du discours du Ministre Alain Peyrefitte. Les discussions qui se tiennent le 30 novembre 1966 autour du projet de loi comptent 375 utilisations du mot « recherche » et 105 du mot « scientifique » alors que le mot innovation n'apparaît que 4 fois. Cette recension lexicométrique fait apparaître un fait saillant des débats et de la loi qui prévoit les actions de valorisation de la recherche scientifique. Ces observations quantitatives nous disent une chose : en 1967, le débat n'est pas de différencier recherche scientifique et innovation. L'innovation est incluse de fait à la recherche scientifique et à la valorisation des recherches scientifiques et des processus d'invention. Ces dernières peuvent donner lieu à l'émergence de nouveaux produits, services ou procédés, aspect qui fait de l'innovation une fonction du champ scientifique et de l'activité des chercheurs et « inventeurs ».

3.2 L'apparition du terme « innovation » dans les lois et les politiques de recherche françaises

Ce n'est que quelques années plus tard que le terme innovation fait son entrée dans le droit français de la recherche et devient une catégorie à part entière. La loi n° 72-650 du 11 juillet 1972 crée le statut de « société financière d'innovation », en définit l'activité et prévoit les prérogatives de l'État dans l'organisation et le fonctionnement des dites « sociétés financières d'innovation ». Ce statut comporte une configuration spéciale et des dispositions particulières relatives à l'impôt et aux relations avec l'État. L'innovation devient une affaire

d'État et de droit dans laquelle les pouvoirs publics entendent jouer un rôle central de participation et de décision :

> III. - A. Les sociétés financières d'innovation ont pour objet de faciliter en France la mise en œuvre industrielle de la recherche technologique ainsi que la promotion et l'exploitation d'inventions portant sur un produit, un procédé ou une technique, déjà brevetés ou devant l'être, qui n'ont pas encore été exploités, ou qui sont susceptibles d'applications entièrement nouvelles. […]
>
> B. Les sociétés définies au A peuvent conclure une convention avec le ministre de l'économie et des finances.
>
> Cette convention détermine notamment, dans des conditions fixées par décret et sur rapport du ministre de l'économie et des finances et du ministre du développement industriel et scientifique, le montant de la répartition du capital agréé, les délais et modalités selon lesquels celui-ci est investi dans des opérations d'innovation, ainsi que les modalités de contrôle de la société. Elle fixe également les conditions dans lesquelles il peut y être mis fin.
>
> Auprès de chaque société financière d'innovation ayant signé avec l'État une telle convention est nommé un commissaire du gouvernement qui peut assister aux séances du conseil d'administration et se faire communiquer tout document qu'il juge utile pour son information.

Cette percée du terme innovation se poursuit le 13 juillet 1979 avec la parution du décret n° 79-615 « relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'Agence nationale de valorisation de la recherche ». À cette occasion, l'article 1er stipule que :

> L'Agence nationale de valorisation de la recherche est un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle du ministre de l'industrie. Elle a pour mission de mettre en valeur les résultats de recherches scientifiques et techniques et de promouvoir l'innovation et le progrès technologique. Elle peut également gérer ou attribuer des aides publiques à la recherche et à l'innovation dans des conditions fixées par décret.

Ce décret accorde une place de choix à « l'innovation ». La loi n° 67-7 ne comptait aucune occurrence du terme innovation, qui de fait n'apparaissait pas comme une de ses prérogatives. Le décret n° 79-615 corrige le tir en usant à 8 reprises du terme. Ce fait lance l'implication de l'État dans le phénomène de l'innovation, notamment en utilisant de manière franche ce terme, accorde au ministère de l'industrie le contrôle de l'ANVAR et de fait retire dans ce domaine sa tutelle au ministère de l'éducation nationale. Notons que cette période est également marquée, comme l'explicite Jean-Baptiste Devaux[70], par l'apparition, au sein de l'appareil d'État, de volontés de transformations de l'appareil productif français. L'auteur montre ainsi comment les pouvoirs publics, par le truchement de hauts fonctionnaires,

[70] Jean-Baptiste Devaux, « Une fabrique publique d'entrepreneurs schumpétériens en France (1971-1978) », à paraître en mai 2023 dans le n°22 de la Nouvelle Revue du Travail.

souhaitent transformer les « petits patrons » en « entrepreneurs schumpétériens » en prenant une fois de plus pour étalon le concurrent étatsunien. La prise de risque, élément central de la figure schumpétérienne de l'entrepreneur, doit cependant être assumée par les pouvoirs publics afin de neutraliser les incertitudes constitutives du phénomène de l'innovation.

Par la suite, les lois n° 82-610 et n° 85-1376 respectivement promulguées le 15 juillet 1982 et le 23 décembre 1985 font de l'innovation une des prérogatives de la recherche et de l'enseignement public. Outre le fait de fixer le budget de la recherche publique française, ces lois rappellent les missions de service public des ministères concernés :

> L'éducation scolaire, l'enseignement supérieur, la formation continue à tous les niveaux et le service public de la radiodiffusion et de la télévision doivent favoriser l'esprit de recherche, d'innovation et de créativité et participer au développement et à la diffusion de la culture scientifique et technique[71].

Il est question pour les pouvoirs publics d'inciter fortement et d'orienter la production d'agents capables de produire des innovations. Différents canaux sont ainsi prévus afin de créer les conditions de possibilité de l'émergence de l'innovation avec l'aide des pouvoirs publics. Ces lois ont l'ambition d'accompagner et de favoriser les liens entre le champ scientifique et l'industrie et ainsi de poursuivre ce qui dès 1967 était énoncé.

Pourtant, ces deux lois insistent sur la nécessité d'accentuer les efforts de recherche fondamentale entrepris par les organismes publics. Un volet important de la loi se consacre donc aux fonctionnaires de la recherche publique. Outre la nécessité d'investir dans la recherche fondamentale et donc dans les « fondamentalistes », ces lois prévoient de nouvelles dispositions pour les chercheurs et ingénieurs du secteur public français afin de faciliter leur circulation entre le public et le privé. La mobilité interne et externe des fonctionnaires de la recherche publique représente ainsi un axe important de la politique de recherche française, axe qui, on l'a vu, est évoqué dès 1966 lors des débats parlementaires qui se tiennent autour du projet de loi n° 2162. On voit les balbutiements des incitations à la circulation des chercheurs publics comme privés. Ces incitations ont pour objectif de créer une brèche dans la frontière érigée entre le secteur public et le secteur privé. Pourtant l'article 2 de la loi n° 85-1376 rappelle les priorités des dépenses publiques qui concernent la recherche :

> Les crédits et les emplois publics consacrés à la recherche et au développement technologique pendant la période 1986-1988 seront affectés en priorité à la poursuite de l'effort de recherche

[71] Article 7 de la loi n°82-610

> fondamentale. Une attention particulière sera portée au soutien des programmes, à l'équipement des laboratoires ainsi qu'au développement de la recherche dans les établissements d'enseignement supérieur, notamment dans les domaines technologiques.

Ce deuxième article prévoit néanmoins que la recherche privée bénéficie elle aussi des orientations prises par la politique nationale de recherche. Ainsi, « une attention particulière sera portée […] au soutien de la recherche dans les entreprises ainsi qu'au soutien de la création d'entreprises innovantes et au renforcement du transfert technologique vers les petites et moyennes entreprises. » Les entreprises privées ne sont donc pas oubliées par les différentes lois qui jalonnent la décennie 80. Le crédit impôt recherche est d'ailleurs créé en 1983. Par la suite, la loi n° 85-1376 fixe le doublement du taux qui passe alors de 25 % à 50 % d'abattement. En parallèle, le plafond du crédit impôt recherche passe de 3 millions de francs à 5 millions de francs, ces deux mesures devant « accroître son effet incitateur ». Ces différentes lois entérinent le cadre légal et financier des dépenses liées à la recherche et à l'innovation. Ce sont des abattements d'impôts, des aides, des subventions et une activité renforcée des organismes publics qui sont proposés par ces lois et peuvent ainsi être définis comme des « utilités[72] » (Weber 2003, p. 108). Conscients de l'importance du non-recours de ce type de dispositions, celui notamment des PME, des dispositions sont prévues pour mettre le pied à l'étrier aux entreprises de petites tailles. C'est que la loi n° 82-610 affirme dans son premier article que « la recherche scientifique et le développement technologique sont des priorités nationales. ». L'intégralité des dispositions doit alors être tournée vers ces priorités et doit donc embarquer le maximum d'agents. La loi n° 85-1376 affirme le caractère prioritaire de la recherche académique dans l'effort public de développement en instaurant l'objectif des 3 % du PIB alloués à la recherche. Les entreprises doivent participer à cet effort et l'on fixe à 1,20 % les financements privés qui doivent être dirigés vers la recherche.

CONCLUSION

La période étudiée pour ce chapitre se conclut donc par l'émergence du terme innovation et par l'intensification de son utilisation. Progressivement, le terme innovation pénètre le droit et l'organisation réglementaire de la recherche publique. Pourtant, ce vocable semble accolé à

[72] « Nous entendons par « utilités » les chances considérées comme telles par la ou les personnes engagées dans une activité économique, d'utilisations présentes ou futures, chances (réelles ou supposées telles), concrètes et *isolées* qui font l'objet d'initiatives économiques adéquates et dont l'importance, évaluée comme moyens aidant à la réalisation d'objectifs précis, oriente l'activité du ou des agents économiques »

des réorientations budgétaires qui ciblent prioritairement les entreprises. Favoriser la création « d'entreprises innovantes » est une des missions que se fixent les pouvoirs publics. Le processus de l'innovation est le fruit d'une décomposition, de l'invention à l'innovation, et l'on observe un économicisme d'autant plus important que l'innovation consiste à inscrire le produit d'une invention sur le marché. Néanmoins, l'innovation doit se faire par le truchement des relations entre la recherche publique et le secteur privé. Le caractère technologique de l'innovation reste premier et il n'est pas encore question de changer la recherche et les chercheurs à des fins d'innovation. Le chapitre suivant montre le prolongement de ce que l'on observe déjà à la fin des années 1980. Le déplacement sémantique se poursuit et le sens du terme innovation continue de se transformer. La période qui s'étend du début des années 1990 à la moitié des années 2000 donne à voir comment l'innovation devient une des modalités des échanges entre le champ académique, le champ du pouvoir et le champ économique.

CHAPITRE II. L'INNOVATION *AVEC* LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Pour la *doxa* économique, l'innovation est plus que jamais une condition du développement économique français. Les pouvoirs publics adoptent et produisent une conception similaire. Ce deuxième chapitre s'emploie à retranscrire et analyser des discours et des rapports publics qui nomment clairement l'innovation. Les agents au pouvoir durant la période qui s'étale de 1990 à 2004 prolongent le travail politique engagé autour de l'enjeu de l'innovation. Lionel Jospin, 1er ministre de Jacques Chirac en cohabitation de 1997 à 2002, s'empare de la question de l'innovation. En 1999, le gouvernement fait voter par le parlement la loi sur l'innovation et la recherche. Cette loi est le produit de réflexions et de propositions qui émanent de différents sous-espaces sociaux. Les rapports et les prises de parole qui précèdent la promulgation de la loi sur l'innovation et la recherche de 1999 donnent à voir les principes que défendent les pouvoirs publics. Ces discours politiques, « discours de pouvoir », s'attachent les services « d'intellectuels » et d'agents politiques dont la mission est de renforcer et d'outiller le discours dominant tenu par une fraction dominante du champ politique qui s'applique à produire une *doxa* (Bourdieu 2012, p. 275). On note ainsi la répétition des thèmes discutés et les efforts fournis par le personnel politique pour institutionnaliser et légitimer un problème donné et les réponses apportées à celui-ci. Les discours tenus n'ont pas pour ambition de susciter l'adhésion mais plutôt de légitimer des actions politiques et par là même d'affirmer son pouvoir (Bourdieu et Boltanski 1976, p. 6). Néanmoins, ce sont ces prises de position, incarnées par des rapports, qui servent de soubassements aux textes de lois et aux réglementations qui gouvernent l'action publique en matière d'innovation. Ce chapitre a l'ambition de reconstruire ce travail qui, *in fine*, participe à la production de l'idéologie dominante et donc à la construction d'un système de croyance hégémonique en matière d'innovation.

Cette période peut être considérée comme le préambule de *l'innovation comme un au-delà de la recherche*. Les discours tenus ainsi que les travaux, plus ou moins scientifiques, sur lesquels ils se fondent montrent une certaine indécision. L'innovation est encore une affaire de recherche quand une des dispositions principales est la création d'un statut d'enseignant-

chercheur-entrepreneur. Parallèlement, il apparaît nécessaire pour les pouvoirs publics de réorienter les budgets dédiés à l'innovation vers les TPE/PME. La recherche publique est toujours encouragée à participer au phénomène de l'innovation. Pour ce faire, les chercheurs fonctionnaires devraient s'inscrire de manière plus franche dans la pratique du brevetage. Dans le même temps, les agents de la fonction publique de recherche sont invités à jouer le jeu de l'entrepreneuriat. Être innovant consiste donc à créer une entreprise afin d'être en mesure de commercialiser le produit de sa recherche. Pour la recherche française, c'est un aggiornamento qui est proposé. Ce texte législatif est un aboutissement du travail mené durant quarante années et la loi crée le nouveau statut d'enseignant-chercheur-entrepreneur. La circulation des chercheurs fonctionnaires entre champ académique et champ économique est encouragée par une disposition légale dont l'objectif premier est de permettre aux découvertes scientifiques de trouver un terrain de « valorisation ». Ce dispositif particulier prolonge les intentions nourries depuis quarante ans par les discussions menées au sein du champ politique.

Au travers de ces propositions s'instaure le lien, presque essentiel, entre l'entrepreneuriat et l'innovation. D'ailleurs, l'ode à l'entrepreneuriat et à « l'esprit d'entreprise » ne cible pas uniquement les chercheurs. Plus largement, c'est « l'entrepreneuriat pour tous » qui est l'objectif et l'on voit ainsi s'instituer des logiques partagées entre les champs.

La première partie de ce chapitre a pour objectif de montrer une certaine inertie tant des problèmes soulevés que des solutions proposées pour y répondre. Les relations entre secteur public de la recherche et secteur privé, du point de vue des agents de pouvoir, ne sont toujours pas organisées de manière efficiente. La seconde partie de ce chapitre montre la place qu'est destiné à prendre l'entrepreneuriat dans la logique de l'innovation. La loi sur l'innovation et la recherche[73] de 1999 produit le statut d'enseignant-chercheur-entrepreneur et l'enjeu de la formation à l'entrepreneuriat s'impose dans l'agenda politique du début des années 2000 (Chambard 2020a). Finalement, cette période s'apparente à un moment de transition dans l'histoire de l'autonomisation du terme innovation.

[73] On remarque que le terme innovation vient en premier.

1 Des problèmes constants et récurrents

Au cours des années 1990, les objectifs défendus par les politiques de recherche et d'innovation s'inscrivent dans la continuité du travail politico-réglementaire des années 1960-1990. Néanmoins, les prises de position publiques d'un certain nombre d'acteurs politiques donnent à voir une distinction de plus en plus marquée entre recherche publique et politique d'innovation. Plus précisément, les discours matérialisent la constance des prises de position, constance qui trahit dès lors des conclusions en demi-teinte des dispositifs passés. On enregistre en fait des volontés de réorientation des politiques d'innovation et d'investissement dans l'innovation. L'effort fourni par les pouvoirs publics devrait ainsi être concentré sur les entreprises. Plus encore, l'attention de l'État doit se porter sur les petites et moyennes entreprises. Toutefois, la recherche publique est toujours l'objet des débats politiques. La loi sur l'innovation et la recherche de 1999 entend provoquer plus franchement la circulation des chercheurs publics vers le secteur privé et le marché.

1.1 Réorienter les investissements publics vers les petites entreprises

Les années 1990 sont émaillées par la production de rapports publics dont la mission est d'éclairer et d'orienter les décisions politiques. Ces rapports adoptent le mode impératif du « il faut » et proposent aux commanditaires un discours instrumental qui sert la prise de décision. Ces documents se veulent donc prescripteurs et alimentent par ailleurs la nécessaire longue vue des pouvoirs publics (Andersson et Prat 2015), notamment en termes d'orientations politiques (Bidet et Jany-Catrice 2017).

De nombreux agents se mobilisent et mobilisent une vaste gamme d'outils qui servent *in fine* à décrire ce qu'ils considèrent être la situation de l'innovation en France. Ce sont des acteurs politiques, académiques et économiques qui se saisissent de la « forme rapport » afin de proposer des solutions à des fonctionnements qu'ils jugent inefficients. L'enjeu pour eux est d'identifier les raisons de l'imperfection du système d'innovation français (Freeman 1995) et d'en pointer les pistes d'amélioration. En outre, les agents qui produisent les documents qui serviront d'aide à la décision répondent à une demande pressante des agents du pouvoir. Il est en effet nécessaire pour ces individus de recueillir un discours plus ou moins savant et étayé scientifiquement afin d'éclairer le contexte pour orienter l'action publique.

Dès le début des années 1990, on voit se renforcer les dispositions qui encadrent les sociétés financières d'innovation. Le décret n° 92-1362 du 29 décembre 1992 précise et amplifie les dispositions de la loi initiale de 1972. Le contrôle de l'État reste inchangé et les pouvoirs publics, par le biais du ministre de l'économie et des finances et le ministre de la recherche et de l'espace, s'assurent une emprise forte. Le décret rappelle la nécessité d'un investissement important et entérine la logique financière qui sous-tend les dépenses d'innovation (Marlène Benquet, Bourgeron et Reynaud 2019). Ce décret s'inscrit dans une tradition de « financiarisation des finances de l'État » (Pinsard 2018) qui participe de la construction de son pouvoir. Les sociétés financières d'innovation sont ainsi des transpositions de cette logique financière qui mêle institution et forces privées (Chambost, Tadjeddine et Vincensini 2018). C'est dans cette dynamique que l'actionnariat et les participations au capital d'entreprises en besoin de financement pour des opérations d'innovation doivent représenter 60 % des capitaux de la société financière d'innovation dans les trois premières années qui suivent l'agrément. Un tiers des investissements d'innovation doit prendre la forme de « souscription de capital en numéraire ou sous forme de titre participatif ».

Les pouvoirs publics renforcent les dispositifs d'accompagnement à l'innovation et assoient leur participation à l'investissement. La politique de financement et d'accompagnement de l'innovation prend une nouvelle direction le 7 février 1996. Alain Juppé, premier Ministre de Jacques Chirac, mandate le député du Tarn Bernard Carayon afin que ce dernier produise un rapport qui réévaluera les dispositifs d'aides aux entreprises dans une perspective de politique de l'emploi. La demande du premier ministre insiste sur la nécessité d'établir un constat précis sur « les aides à l'innovation, au transfert de technologie et à la qualité, et aux entreprises en difficulté ». Le 1er août 1996, le député rend un rapport qui contient tout à la fois des constats classiquement alarmistes et des propositions.

On observe dans les premières pages de ce rapport une traduction abrupte de la lettre de mission rédigée par le premier Ministre. Selon le député, ce rapport entend répondre à trois axes principaux qu'il identifie. Pour résumer, « les aides publiques doivent privilégier les PME et les PMI et non les grands groupes ; il faut en finir avec la mythologie de la dépense publique ; chacun a compris, depuis la cour de récréation de son enfance, qu'il fallait réagir aux agressions ». La rhétorique de la guerre économique sert un discours austéritaire (Guilbert, Lebaron et Peñafiel 2019) qui dénonce un « hyper-interventionnisme » (Lebaron 2016)

contrebalancé par un volontarisme orienté vers les petites et moyennes entreprises. Ce dernier aspect représente une priorité nationale » pour les producteurs du rapport. Le Crédit d'Impôt Recherche (CIR) doit être recentré sur les petites sociétés tout en « incitant le partenariat de recherche entre les groupes et les PME ». Le rapport suggère de multiples dispositions financières et notamment d'orienter « l'épargne de long terme vers le financement de l'innovation ». Pour ce faire, les « systèmes d'aides aux entreprises » nécessitent une « épuration ». Comme le souligne le premier point du rapport, « le dispositif public doit être mis au service du chef d'entreprise » et « être nettoyé ». Différents « mécanismes » doivent être « unifiés » afin de « renforcer l'articulation des aides à la recherche ». Le rapport appelle à ce que l'ANVAR fusionne avec d'autres dispositifs publics de différentes natures tels que les structures « d'aide au conseil » et « d'aide au recrutement des cadres ». On observe un discours classique de « simplification » qui prend sa source dans la critique de la bureaucratie étatique française. Les PME deviennent la pierre angulaire de l'innovation en France que la puissance publique se propose d'accompagner.

Le 24 juillet 1997, Lionel Jospin, alors premier ministre, prononce un discours à l'occasion de l'ouverture de la séance d'installation du conseil d'analyse économique. La mission que le chef du gouvernement fixe aux participants est claire : « il s'agit, par vos débats, d'analyser les problèmes économiques du pays et d'exposer les différentes options envisageables. À vous - experts - de mener à bien la nécessaire réflexion ; au gouvernement de trancher ». Les experts convoqués devront donc construire ensemble des réponses aux interrogations gouvernementales. Lionel Jospin inscrit son propos dans une rhétorique de « guerre économique » qui lui permet de présenter sa conception de ce qu'il présente comme « la compétition économique » :

> La compétition économique de demain sera une bataille de la création et de l'invention. Notre insertion dans la compétition internationale reposera de plus en plus sur notre capacité d'innovation et de recherche et sur la qualité de notre éducation et de notre formation. Je sais que la théorie économique contemporaine accorde à ces facteurs, qui sont les investissements et les emplois de demain, une place déterminante pour la croissance à long terme. Quelles conclusions peut-on tirer de ces travaux pour une politique de développement à long terme ? Quelles sont les places respectives de l'intervention publique et de l'initiative privée dans la mise en œuvre des investissements à réaliser dans le domaine des grandes infrastructures et des nouvelles technologies ? Quel rôle doit jouer la coopération européenne dans ce domaine ?

La plupart des déterminants de l'innovation épuisés par les rapports des 25 années qui suivront sont en fait présents. Le premier ministre poursuit en convoquant « la capacité de recherche et d'innovation » qui apparaît comme une formule très vague. Elle fait référence à de

nombreux éléments et la recherche est évoquée indistinctement selon qu'elle soit privée ou publique, sans que l'innovation ne soit franchement définie. Les allocutions et rapports de la fin des années 1990 à nos jours auront la tâche de construire une version actualisée de cette définition. Ce discours est aussi l'occasion d'affirmer que la formation et l'enseignement sont « des facteurs déterminants pour la croissance à long terme ». On verra pour autant que les représentations qui sous-tendent le modèle qui est proposé depuis divergent de celles qui avaient cours trente années plus tôt.

En sus, évoquer l'innovation dans un « conseil d'analyse économique » n'est pas anodin. Le primat économique de l'innovation apparaît comme naturel et comme un allant de soi. Le premier ministre procède ici par association et lie l'innovation, l'invention et la création à la compétition économique. Son appel à la « théorie économique » révèle une conception et des représentations à dominantes économiques de l'innovation. Cette convocation n'est pas uniquement le produit d'une appétence particulière pour l'économie. Elle est un exemple parmi d'autres de la pénétration de concepts et de croyances économiques que l'on observe depuis les années 1960 dans le champ politique (*Ibid.*). Le caractère économique de l'innovation devient une règle et exclut dès lors toute innovation dont les débouchés ne seraient pas commercialisables.

En 1998, un rapport de Robert Boyer et Michel Didier est publié pour le compte du Conseil d'Analyse Économique (Boyer et Didier 1998). Ce rapport s'intitule « Innovation et Croissance » et s'inscrit dans la rhétorique de la guerre économique instituée par le discours de 1997 de Lionel Jospin. Ce document explique pourquoi et comment le « système d'innovation » français pèche dans ses stratégies politiques et économiques d'innovation. Prenant pour modèle les États-Unis, les auteurs suggèrent que la prise en charge et la conception des processus d'innovation en France doivent être modifiées. Ils s'appuient en effet sur « le miracle américain » pour proposer une analyse systémique du fait économique de l'innovation et ce afin de suggérer une redéfinition du système d'innovation français. Leur rapport se fonde sur un a priori coûteux : la réplicabilité du « modèle californien » (Etzkowitz 2019 ; Lacorne 2019a). Selon les auteurs, l'innovation doit passer du modèle linéaire » à un « modèle interactif » constitué d'une multitude de paramètres :

> L'innovation n'est pas une succession de phases isolées, mais une interaction permanente entre des possibilités offertes par la technologie ou le marché, des moyens privés et publics mis en

> œuvre, et des stratégies d'acteurs, le tout plus ou moins facilité par l'environnement économique et social. De cette interaction dépend la performance collective. (p. 189)

L'objectif de ce rapport est de présenter les différentes phases de l'innovation et de proposer une configuration systémique capable d'assurer l'émergence d'innovations qui, *in fine,* soutiendront l'économie française. Pour ce faire, il est nécessaire d'axer les dépenses d'innovation sur le secteur privé. Les auteurs affirment ainsi que « les enquêtes sur l'innovation montrent que la principale source d'innovation est la recherche interne à l'entreprise » tandis qu'ils observent la « faiblesse du rôle des sources publiques, laboratoires et universités, comme origine de l'innovation. » (p. 189). De manière plus précise, les auteurs soulignent que les aides et subventions publiques doivent être élargies et ne plus se cantonner à « quelques secteurs et grands groupes ». C'est en s'appuyant une fois de plus sur les politiques étasuniennes de recherche et d'innovation que les auteurs défendent l'idée de mesures d'aides et d'accompagnement souples qui permettraient à une quantité croissante d'acteurs de s'en saisir. Tout en prônant l'évaluation stricte et poussée des dispositifs qui seront mis en place, les auteurs suggèrent de laisser une marge de manœuvre importante à l'attribution des subventions et ce afin d'éviter une gestionnarisation qui selon eux inhiberait l'émergence des innovations dans certains secteurs (Benghozi 1983).

Les pouvoirs publics sont appelés par les rédacteurs de ce rapport à concevoir un système d'innovation français capable de soutenir l'innovation privée. Ils procèdent à une analyse économique de l'innovation qui a tendance à nier les apports du secteur public et donc à minimiser l'incidence d'un système de recherche public fort sur le développement des innovations. Malgré tout, les auteurs en appellent à la sphère publique pour dynamiser l'innovation du secteur privé. Dans cette perspective, ils interpellent les autorités à propos d'un problème qui structure les débats autour de la recherche et l'innovation depuis un demi-siècle : l'imparfaite relation entre la recherche publique et le secteur privé.

1.2 Des rapports et des discours pour Re-construire le « problème public » de l'imparfaite relation entre recherche publique et marché

On l'a vu, la question des relations entre recherche publique et secteur privé occupe une place centrale dans les politiques publiques de la recherche tout au long de la deuxième partie du XX^{e} siècle. Un système de recherche et d'innovation national capable de soutenir un développement économique et une croissance durable demeure la priorité des gouvernements

qui se succèdent. La fin des années 1990 ne déroge pas à cette règle. Outre le fait de penser l'organisation économique du pays, ces « discours de pouvoir » participent à la « réaffirmation rituelle » des tenants et des aboutissants de la question de l'innovation.

Ce faisant, la faiblesse des liens entre recherche publique et secteur privé est réaffirmée par des agents politiques qui, de fait, prolongent la construction et l'institutionnalisation du problème public de la recherche et de l'innovation. Cette réactualisation est soutenue par différentes initiatives. En mars 1998, Henri Guillaume[74] rend ainsi un rapport de mission sur la technologie et l'innovation. Ce rapport est le produit d'une commande du ministre de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie, Claude Allègre, du Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Dominique Strauss-Kahn et du Secrétaire d'État à l'Industrie, Christian Pierret. Ce rapport prend pour objet principal le transfert de technologie entre secteur public et secteur privé. Cinq parties le composent et développent le thème du transfert et de l'accompagnement public des innovations portées par le secteur privé. Henri Guillaume déplore une position dépréciée de la France dans la compétition mondiale de l'innovation et affirme que « l'efficacité du couplage entre la recherche publique et le monde économique » est « un enjeu majeur ». Les dispositifs de transfert public/privé souffriraient d'une trop forte complexité et ne permettraient donc pas à la recherche publique de déboucher sur des applications commercialisables par les entreprises. H. Guillaume réalise un état des lieux des productions scientifiques françaises et met en exergue le déficit en termes de brevetage[75]. Le modèle américain est une fois de plus cité comme référence, nation qui fait du « patenting »[76] une pratique légitime qui s'intensifie dès les années 1980 (Popp Berman 2008). Enfin, cette première partie est l'occasion pour l'auteur de souligner la faiblesse de l'interpénétration entre secteur public et secteur privé. En effet, on assisterait en France à une imparfaite circulation des docteurs entre ces deux espaces. Le rapport propose donc des solutions pour favoriser cette circulation de manière à alimenter la dynamique de transfert des savoirs, des connaissances et donc des potentielles applications commercialisables. Ces solutions tiendraient tout autant à l'intégration de docteurs de l'Université dans les entreprises qu'à la possibilité de créer des sociétés pour les enseignants-chercheurs et chercheurs publics.

[74] Haut fonctionnaire, inspecteur général des finances.

[75] La question des brevets est comme on l'a vu récurrente dans les politiques de recherche et d'innovation. Le conseil économique et social, par l'intermédiaire de Christian Ramphft, se saisit de cette question le 14 novembre 1995 et produit un rapport publié en mai 1998. Ce rapport apporte une définition technique du brevet et des techniques de brevetage et par conséquent outille le politique dans sa compréhension du brevetage et les prises de décisions qui s'y rapportent.

[76] Brevetage en anglais.

Outre le fait de documenter l'imperfection des échanges publics/privés en matière de recherche et d'innovation, Henri Guillaume fait état d'un déficit des aides orientées vers le champ économique. Ainsi, les trois dernières parties de ce rapport prennent pour objet le financement public de l'innovation privée. Celui-ci prend et doit continuer de prendre différentes formes. Tout d'abord les aides publiques à l'innovation doivent se diversifier et ne doivent plus être uniquement orientées vers les industries de la défense. Henri Guillaume note en effet que l'appui à la recherche et à l'innovation ne concerne qu'un petit nombre de grandes entreprises et par conséquent en interdit l'accès à la très grande majorité des petites et moyennes entreprises. Les dispositifs fiscaux sont par ailleurs critiqués pour leur incomplétude. La dimension du capital-risque, ou capital investissement (Marlène Benquet et Bourgeron 2019a), en France ne permettrait pas le financement massif des innovations. Ce secteur serait marqué par la frilosité, frilosité qui serait donc au principe du manque d'investisseurs institutionnels (Plihon et Rigot 2018) et privés de long terme. Ces propositions s'inscrivent dans le cadre d'une financiarisation constitutive de l'État (Pinsard 2018) et qui tend également à s'imposer dans de nombreux espaces sociaux (Chambost, Tadjeddine et Vincensini 2018). Enfin, un état des lieux du crédit d'impôt recherche est proposé. Les conclusions à ce propos font état de la nécessaire implication communicationnelle des pouvoirs publics afin d'inciter et de susciter sa mobilisation par un nombre croissant d'acteurs pour ainsi combattre le non-recours.

Le rapport d'Henri Guillaume est déterminant pour la suite des discussions autour de la recherche et de l'innovation. Le 12 mai 1998, les principales mesures prônées par ce document public sont reprises par Lionel Jospin lors des Assises de l'innovation qui se tiennent à la Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette à Paris. Le premier ministre conclut l'événement, ce qui lui permet de préciser ses positions sur l'innovation. Dans la lignée de son discours d'installation du Conseil d'Analyse Économique, le premier ministre tient un propos volontariste qui a l'ambition d'aller à l'encontre des idées reçues. Il profite de cette tribune pour faire l'éloge de la recherche française :

> Les Assises de l'innovation ont rassemblé un vaste public. Le succès de ces assises, – et en particulier leur audience régionale –, souligne, si besoin était, l'importance du sujet qui nous a réuni aujourd'hui. Ce succès est une réponse parmi d'autres à ceux qui se plaisent parfois à dénoncer « la panne de l'innovation » dont la France souffrirait, ou à ceux qui s'inquiètent d'une « fuite des cerveaux » qui conduirait les français les plus entreprenants à se tourner vers des eldorados étrangers. L'attractivité de notre territoire, – dont témoigne notre 3e rang dans l'accueil des investissements étrangers –, la qualité de nos chercheurs et de notre recherche fondamentale, montrent que notre économie dispose en réalité d'un fort potentiel en matière

> d'innovation. Encore faut-il, pour que ce potentiel s'exprime, que nous cultivions le goût du risque et le désir d'entreprendre.

Son discours a l'ambition de rappeler la position de l'État dans le processus de l'innovation. Le premier ministre met l'accent sur la nécessité de l'action publique et met en garde ceux qui militent pour un « désengagement » étatique. Lionel Jospin propose une définition de l'action de l'État en faveur de l'innovation du pays et rappelle les objectifs de son gouvernement :

> La priorité accordée par mon gouvernement à l'innovation est un axe essentiel de la politique économique et sociale volontariste engagée il y a onze mois et tournée vers un objectif central : faire reculer le chômage et créer des emplois. Les activités nouvelles représentent en effet les principaux gisements de croissance et d'emplois de la nouvelle économie qui se façonne à l'échelle mondiale. La croissance est aujourd'hui tirée par les secteurs des technologies modernes et des nouveaux services, elle le sera encore plus demain. Toute nation soucieuse de son avenir se doit donc d'être présente et ambitieuse sur ces secteurs. Faire en sorte que, par l'innovation, l'investissement et la création de nouvelles entreprises, le retour de la croissance qui se fait sentir soit durable : tel est notre objectif. Quel peut être le rôle de l'État pour favoriser l'innovation ? Certains prétendent qu'il suffirait que la puissance publique se désengage pour que se libèrent spontanément les initiatives génératrices de richesse. Je crois au contraire qu'une intervention publique forte se justifie dans un domaine où les bénéfices pour la collectivité dépassent les intérêts particuliers.

La vision du premier ministre respecte l'interventionnisme prôné par les politiques publiques depuis les années 1950. Les pouvoirs publics doivent se saisir de l'objet innovation et participer activement à sa définition et à son développement. La raison principale invoquée est la sauvegarde de l'emploi. Pour ce faire, Lionel Jospin a l'ambition d'orienter son action vers la reconfiguration des relations entre l'État, le capital et le travail :

> Dans ce contexte nouveau, une politique de l'innovation doit s'accompagner d'une modification profonde des relations entre l'État et les acteurs du processus de production et de création. Le rôle de l'État n'en doit pas moins demeurer, dans ce cadre nouveau, essentiel. C'est à lui qu'il revient d'assurer un contexte économique favorable, de développer une politique de formation et de qualification et de soutenir la recherche fondamentale. Il doit aussi accompagner les initiatives privées, en stimulant notamment le potentiel d'innovation des PME

L'État est en première ligne pour instituer un « contexte économique favorable ». Il s'agit pour la force étatique de construire un espace des possibles capable de répondre au phénomène, classique on l'a vu, de « compétition » (ré)identifié un an plus tôt. L'ambition gouvernementale est multiple et plusieurs chantiers doivent être ouverts pour assurer l'émergence de l'innovation :

> Les programmes engagés en matière d'évolution du système éducatif, de formation et de qualification tout au long de la vie, constituent des éléments essentiels d'une politique globale en faveur de l'innovation.

Le « système éducatif » dans sa globalité doit être paramétré afin de produire de la main-d'œuvre capable de répondre aux défis de l'innovation. L'éducation nationale conserve donc une place centrale dans la prise en charge publique de l'innovation. Les institutions de formation de la main-d'œuvre française sont priées de jouer leur rôle tandis que les organismes publics de recherche complètent la marche. Ainsi, les enseignants de tout niveau, les enseignants-chercheurs et les chercheurs doivent être mis à contribution afin d'assurer la qualité du déploiement des dispositifs d'éducation et de production orientés vers l'innovation :

> L'État doit tout d'abord assurer la diffusion des savoirs. Si la France dispose d'une recherche publique de très bonne qualité, toutes les études réalisées depuis plus de dix ans nous indiquent que nous n'avons pas su faire bénéficier pleinement l'ensemble de l'économie de ce capital d'intelligence et de savoir. Ainsi, alors que notre pays se situe à la deuxième place européenne quant à son effort de recherche, il n'atteint que le 9e rang en matière de dépôt de brevet.

Le constat reprend les conclusions du rapport d'Henri Guillaume. La France n'occupe pas les premières places dans les nations qui brevettent et l'intervention de Lionel Jospin prend la forme d'un appel aux chercheurs. Le premier ministre les invite à jouer le jeu des brevets et à adopter une posture de « rationalité bureaucratique » (Frouart 2013). Il s'agit pour la puissance publique d'accompagner cette transformation aux dimensions multiples. Par quel moyen « la diffusion du savoir » doit-elle s'opérer ? La réponse du premier ministre dépeint ce qui soutiendra les rapports ministériels, parlementaires et institutionnels des vingt-cinq années qui suivront :

> La diffusion des savoirs passe avant tout par la mobilité des hommes et des femmes. Pour multiplier les passerelles entre la recherche publique et le monde économique, il est d'abord nécessaire de lever les obstacles réglementaires et législatifs qui freinent aujourd'hui cette mobilité. Les personnels de recherche qui le souhaitent doivent pouvoir disposer d'un cadre juridique clair leur permettant de participer à la création d'une entreprise, de prendre part au Conseil d'administration de sociétés et d'exercer leur activité à temps partiel entre leur laboratoire et le secteur privé. Il est également nécessaire que les établissements publics de recherche et les universités puissent mettre en place rapidement et sans risque juridique des structures de valorisation de la recherche, notamment sous la forme de filiales. C'est dans cet esprit qu'un projet de loi sera présenté au Parlement avant la fin de l'année par Claude Allègre (loi sur l'innovation du 12 juillet 1999)

L'argument que développe le premier ministre est central dans la définition de l'innovation qu'adoptent les pouvoirs publics. Les relations entre la recherche publique et le champ économique restent imparfaites. Cette circulation incomplète des savoirs et des connaissances serait due à un cadre juridico-administratif trop contraignant (Flesia 2006) alors qu'il serait nécessaire de « libérer » les forces productives de la recherche publique française. Ces perspectives néolibérales de mise en mouvement des ressources publiques à des fins privées illustrent parfaitement l'état d'esprit défendu par le premier ministre et son gouvernement.

L'État doit faciliter et favoriser, de manière active, la « valorisation » des travaux des chercheurs de la fonction publique et espérer que les résultats de ces travaux trouvent des débouchés commercialisables. L'hypothèse produite par les pouvoirs publics est simple. La suppression de ce qui s'apparente à un « carcan » administratif dans la pensée libérale aurait pour conséquence de produire les affects et les aspirations bénéfiques au phénomène de l'innovation :

> Dans le même esprit, le gouvernement entend mener une action significative pour que les chercheurs qui souhaitent créer une entreprise pour valoriser leurs travaux puissent bénéficier de fonds publics et privés aujourd'hui absents du marché. Nous avons décidé d'ouvrir un appel à propositions pour la mise en place de fonds d'amorçage, visant à accompagner financièrement les créateurs d'entreprises lors de la phase « d'incubation » de ces sociétés .

Les mots utilisés par Lionel Jospin font fortement écho aux registres actuels. « Fonds d'amorçage » et « incubation » tiennent en effet aujourd'hui une bonne place dans les discours sur l'innovation. Des fonds seront ainsi engagés, cent millions de francs de l'époque, et des acteurs publics et privés seront encouragés à participer au mouvement. Des « *early adopters* », sorte de précurseurs, se démarquent et se voient présentés comme des exemples :

> Cet effort sera complété par les investisseurs privés qui souhaiteront s'y associer. Les collectivités locales seront dans le même temps invitées à compléter ce dispositif, notamment en contribuant au financement d'« incubateurs d'entreprises » ou de plates-formes technologiques. Grâce à l'initiative de l'INRIA, un premier fonds de ce type existe déjà dans le secteur des technologies de l'information ; je souhaite qu'un deuxième, consacré aux biotechnologies, soit rapidement mis en place.

Les institutions publiques de formation et de recherche doivent se rapprocher des entreprises privées. Plus précisément, la recherche publique, et par conséquent la formation à laquelle elle contribue, devraient adopter et s'assimiler à « la culture » du secteur privé. Le champ académique devrait dans ce sens s'inscrire dans des logiques, notamment marchande, qui ont cours dans le champ économique (Lebaron 2015) :

> Pour assurer cette diffusion des savoirs, il convient également de rapprocher les cultures, celle de la recherche publique et celle de l'entreprise privée. Dans le domaine de la recherche technologique, nous souhaitons que les forces et les moyens des organismes publics se regroupent et se complètent efficacement afin de mieux répondre aux besoins des entreprises.

Les propos du premier ministre suggèrent une mise au service des institutions publiques de recherche. Plus encore, l'État entend poursuivre le travail de configuration des liens entre la recherche publique et les entreprises privées. Pour ce faire, des budgets seront alloués afin d'organiser « des réseaux de coopération » :

> Pour rapprocher durablement la recherche publique et les entreprises, il est indispensable que l'État concentre une partie importante de ses moyens pour favoriser la constitution de ces réseaux de coopération. Afin de donner l'impulsion nécessaire et marquer clairement cette priorité, le gouvernement a décidé d'orienter une partie significative de l'effort public de recherche vers cet objectif : un milliard de francs sur trois ans y seront consacrés, en plus des moyens existants. Un effort particulier sera réalisé dans ce cadre en faveur des coopérations associant des PME.

Le champ lexical utilisé pour matérialiser ces ambitions n'est pas vindicatif et l'accent est mis sur le caractère incitatif des dispositifs :

> Nous souhaitons, par la mise en place de ce dispositif, passer d'une simple logique de subvention à une véritable logique d'incitation visant à terme à construire des relations durables et décentralisées entre la recherche publique et les entreprises. Favoriser les coopérations et encourager la mobilité suppose de modifier certaines habitudes. Il serait vain de vouloir y parvenir par des actions trop autoritaires ou artificielles. J'ai la certitude que c'est en levant des contraintes et en donnant des moyens incitatifs, comme nous le faisons, que nous remplirons notre objectif.

Le premier objectif défendu par le premier ministre est clair. Les institutions de recherche publique et les entreprises privées doivent être dans de « bonnes conditions » pour la « coopération ». Après avoir décrit le contexte et les ambitions pour la fonction publique de recherche, le premier ministre poursuit sa déclaration et focalise son discours sur le volet privé de l'action de l'État. Lionel Jospin est dès lors convaincu, l'État a un rôle prépondérant dans l'émergence des innovations. Cette prévalence étatique n'empêche aucunement le premier ministre d'octroyer une place centrale aux « initiatives privées ». Dans ce contexte, la puissance publique doit accompagner les entreprises privées :

> L'État doit aussi favoriser et accompagner les initiatives privées. Il serait réducteur de limiter une politique de l'innovation à la seule valorisation des résultats de la recherche publique. Sans doute plus encore que par le passé, l'innovation doit prendre sa source dans le secteur privé, dans les domaines des hautes technologies comme dans celui des services.

L'analyse du premier ministre est plurielle et met l'accent sur des conduites économiques publiques inadaptées. La suite de son discours est un éloge du risque alors qu'il constate que les financements publics ne sont pas orientés vers des investissements « audacieux » d'entreprises « à fort potentiel de croissance » :

> Dans le domaine de la recherche et de la technologie, l'action publique est devenue progressivement moins audacieuse. Alors que déjà notre régime fiscal a tendance à privilégier le capitalisme de rente plutôt que les placements à risque, les aides gouvernementales se concentrent encore trop sur certains grands secteurs industriels et des projets aux résultats garantis. Il convient de modifier cet état d'esprit.

L'état d'esprit que prône L. Jospin doit engager l'État et ses représentants à consacrer et instituer le risque comme une pratique économique valable et légitime. Cette valorisation de

la prise de risque prend des formes multiples. D'abord, l'État devrait se concentrer sur les modalités de financement des entreprises :

> Dès le premier trimestre de 1998, un effort important a été réalisé en faveur des investissements dans les entreprises à fort potentiel de croissance. Par la mise à disposition de fonds publics et par un régime fiscal introduit dans la loi de finances de 1998, nous avons souhaité donner une impulsion forte pour que se développe en France un secteur véritablement professionnel du capital-risque.

Le concours de l'État doit donc reposer sur des principes de subventions et d'allègements fiscaux. Le premier ministre s'appuie ici sur des mesures présentées quelques jours plus tôt par Dominique Strauss-Kahn, ministre de l'économie, des finances et de l'industrie de l'époque. Dans un premier temps, un des volets de la loi de finance de 1998 construit un espace d'expression pour les « professionnels » du capital-risque (Dubocage 2006). Les « capitaux-risqueurs » sont des agents économiques qui investissent dans des projets balbutiants dont l'avenir est incertain. Selon le premier ministre, ces « professionnels » du capital-risque doivent être mis dans les bonnes conditions de la prise de risque. La distinction entre incertitudes et risques est un objet largement traité par l'économie (Salais et Storper 1995). Très grossièrement, l'incertitude ne pourrait être quantifiée là où les risques seraient des anticipations calculables et donc des prévisions maîtrisées sur l'avenir. D'après cette conception, la prise de risque devient une pratique stratégique que l'État doit accompagner. Dans le même temps, l'incitation à la prise de risque par des dispositifs de subventions directes ou indirectes peut être l'illustration de la légitimation et de l'institutionnalisation de l'échec comme catégorie d'analyse des conduites économiques :

> À cet effet, et au-delà des décisions déjà annoncées par Dominique Strauss-Kahn, je souhaite que, dans la perspective de la loi de finances 1999, soit mis à l'étude un dispositif fiscal permettant de limiter partiellement l'impact financier de l'échec d'un projet innovant dans sa phase initiale. Grâce à une fiscalité et un traitement social adaptés, nous devons également savoir récompenser la prise de risque pour ceux qui font le choix d'entreprendre.

En 1999, Les mesures destinées aux capitaux-risqueurs s'accompagneront d'une prolongation du crédit d'impôts recherche (CIR) qui sera par ailleurs réformé de manière à augmenter le nombre de bénéficiaires. Ce dispositif d'allègements fiscaux doit inciter les entreprises à investir et engager des budgets pour la recherche, le développement et l'innovation. Dans le même temps, le discours du premier ministre fait état de la perfectibilité du cadre juridique et fiscal du traitement des salariés :

> Au-delà des moyens financiers, les entreprises à fort potentiel de croissance ont besoin de dirigeants et de collaborateurs de haut niveau, souvent difficiles à recruter pendant les phases

> de création. Pour les attirer et pouvoir prendre en compte les risques encourus, nous avons créé dans la loi de finances de 1998 un régime spécifiquement prévu au bénéfice de ces entreprises : les bons de souscription de pans de créateurs d'entreprises […] Plus généralement, il est nécessaire de permettre à l'ensemble des entreprises d'associer leurs salariés à la réussite de projets innovants. Notre régime d'options de souscription d'actions, qui devrait remplir cet objectif, est devenu inadapté ; il ne privilégie pas la prise de risque individuel et a souvent été détourné de son objectif initial.

Ces décisions qui accompagnent la financiarisation de l'économie participent au mouvement d'actionnariat salarié dont on observe le déploiement dans les années 1990 (Darcillon 2019). Comme le montre Sophie Bernard, ce phénomène participe en grande partie à une dynamique de remobilisation salariale (Bernard 2020). Par ailleurs, ce mouvement s'affranchit du clivage droite/gauche traditionnel et repose sur une acceptation voire une appétence pour les « activités financières » qui se généralisent.

La conclusion du discours de Lionel Jospin met à l'honneur les enjeux d'aménagements du territoire liés à l'innovation. L'ambition reste identique. L'État et les collectivités territoriales doivent être moteurs dans la construction de « réseaux » décrits comme nécessaires à l'innovation. Ces orientations soutiennent la mise en concurrence des régions à travers l'action publique qui consiste à créer des « clusters » d'innovation (Pin 2020a) :

> Au total nous devons prendre en compte toutes les dimensions de l'innovation, jouer de tous les leviers disponibles en les organisant et en les orientant pour mieux favoriser la prise de risque et l'envie d'entreprendre. L'État est prêt à mobiliser des moyens importants au service de cette ambition. Mais nous ne réussirons que si nous savons mettre en réseau les efforts publics et privés dans un cadre décentralisé associant les acteurs locaux.

Cette séquence qui débute au milieu des années 1990 débouche sur une loi. C'est en fait un processus d'institutionnalisation de la dimension économique de l'innovation et du caractère multifactoriel de ce phénomène. Les rapports et prises de parole d'acteurs politiques fonctionnent comme des unités de réaffirmation de la croyance dans l'innovation. Les conceptions qui sont défendues par ces individus sont multiples. D'une part il est nécessaire d'investir et de réorienter les investissements vers les petites et moyennes entreprises. D'autre part, la fonction sociale de la recherche et des chercheurs publics est appelée à changer de moyens et de fins. La loi sur l'innovation et la recherche de 1999 reprend en large partie les souhaits formulés par le premier ministre. Plus précisément, ce texte législatif intègre de manière forte la simplification de circulation des chercheurs publics voulue par le premier ministre. Au final, cette loi réaffirme la place de la recherche publique dans le processus d'innovation.

2 L'entrepreneuriat à la rescousse de l'imparfaite connexion entre recherche publique et secteur privé

2.1 La loi sur l'innovation et la recherche de 1999

Le discours de mai 1998 du Premier Ministre comporte plusieurs dimensions. Il soutient des intentions politiques classiques qui ont trait à la croissance et à la sauvegarde de l'emploi. Le projet de loi sur la recherche et l'innovation présenté par Claude Allègre présente les grandes lignes d'une nouvelle organisation du système de recherche et d'innovation français en vue d'un développement économique renouvelé.

L'axe principal qui sera repris dans la loi sur l'innovation et la recherche de 1999 consiste à transformer le champ académique. Ce texte légal prévoit de nouvelles relations entre les établissements publics de recherche scientifique et l'État. Cette nouvelle configuration a pour ambition de « libérer » les « forces productives » (Laperche 2003) et de simplifier la circulation des chercheurs et des produits de la recherche scientifique. L'objectif principal est de créer les conditions de possibilité de circulation physique et statutaire des chercheurs publics. Pour ce faire, il s'agit de repenser la place et les prérogatives des établissements de recherche. D'autres dispositions légales complètent ces ambitions.

L'article 1er de la loi sur l'innovation et la recherche contient deux dispositions principales. La première autorise les établissements publics de recherche à « assurer par convention des prestations de services, gérer des contrats de recherche, exploiter des brevets et licences et commercialiser les produits de leur activité ». Cet alinéa rend donc possible pour tout établissement public à caractère scientifique et technologique « en vue de la valorisation des résultats de la recherche » de « fournir à des entreprises ou à des personnes physiques des moyens de fonctionnement, notamment en mettant à leur disposition des locaux, des équipements et des matériels ». Le 5e alinéa de ce premier article reprend directement les préconisations que formule Henri Guillaume dans son rapport de 1998. H. Guillaume souligne effectivement que « la mobilité des chercheurs vers les entreprises est quasi inexistante » et qu'il est nécessaire de prévoir un cadre juridique favorable à la circulation de ces derniers. Ainsi, la loi sur l'innovation et la recherche prévoit que les « fonctionnaires civils […] peuvent être autorisés à participer à titre personnel, en qualité d'associé ou de dirigeant, à la création

d'une entreprise dont l'objet est d'assurer, en exécution d'un contrat conclu avec une personne publique ou une entreprise publique, la valorisation des travaux de recherche dans l'exercice de leurs fonctions ». La notion de « valorisation » devient prégnante et s'instigue dans la mission de service public de la recherche menée par les agents de la fonction publique. Cette autorisation s'accompagne d'une définition légale claire des prérogatives de chacune des parties prenantes, à savoir le fonctionnaire, l'autorité directe de laquelle il dépend et l'instance scientifique compétente. Le texte de loi fixe entre autres les modalités de la participation financière du chercheur, son intéressement et celui de l'établissement auquel il est rattaché.

La loi sur l'innovation et la recherche entend par ailleurs favoriser l'intégration de jeunes docteurs dans les entreprises. Les embauches d'individus s'étant vus attribuer le titre de docteurs sont prises en charge à 100 % pendant 12 mois par l'État et peuvent être inscrites au bilan au titre du « crédit d'impôt calculé sur les dépenses de recherche ».

Les volontés que sert ce texte de loi sont multiples. Bien que les injonctions à la valorisation ne renvoient pas uniquement à la seule dimension économique, cette notion est liée peu ou prou à l'idée de commercialisation. La sociologie des sciences s'intéresse fortement à la commercialisation, à la marchandisation de la science et aux transferts de technologies de manière positive (Brunet 2019 ; James A. Evans 2010 ; Jones 2009) ou négative (Thébaud-Mony 2014). Ces questions sont par ailleurs traitées par des institutions nationales et internationales dans des perspectives d'organisation et de régulation (Laperche 2002). Selon Pierrick Malissard, Yves Gingras et Brigitte Gemme cette « commercialisation de la recherche » prend en fait racine sur le continent américain (Malissard, Gingras et Gemme 2003). Pour les auteurs, ce « phénomène n'est pas totalement nouveau » et précède les dispositions légales prévues pour favoriser son intensification (Popp Berman 2008). À l'instar des pays industrialisés, la France est le théâtre, à la fin des années 1990, de l'intensification des « collaborations de recherche » de toutes natures. Les publications conjointes entre recherche académique et industriels stagnent mais l'emploi de chercheurs dans les entreprises augmente significativement (Grossetti et Milard 2003). Les réseaux de collaborations scientifiques peuvent déboucher sur des résultats bénéfiques aux différentes parties mais restent tout de même tributaires de la structure des liens entre les partenaires et donc soumis au degré d'intensité du partage des contenus de la recherche (Hansen 1999).

Cette intensification n'est pas sans rappeler le modèle américain qui s'apparente, on l'a vu, à un étalon de contrôle de la maturité et de l'efficience d'un système national de recherche et d'innovation. Les travaux d'Henry Etzkowitz permettent d'éclairer et de comparer ce modèle américain avec les perspectives des pouvoirs publics français. L'auteur propose une analyse monographique de la mercantilisation de la science à travers le cas du MIT. Il décrit l'émergence d'une « *entrepreneurial science* » fondé sur la dynamique de brevetage et le transfert de technologie (Etzkowitz 2002). Etzkowitz formalise ensuite cette nouvelle configuration des liens entre la recherche scientifique, l'industrie et l'État dans son ouvrage *The Triple Helix : University–Industry–Government Innovation and Entrepreneurship* (Etzkowitz et Zhou 2017). Il reprend son idée d'« *entrepreneurial science* » et tente d'établir les implications de chacune des parties. L'ouvrage *The new production of knowlegde the dynamics of science and research in contemporary societies* (Gibbons et al. 1994) aborde frontalement la mercantilisation de la science et présente les modalités de production de la science moderne au sein de laquelle l'Université aurait perdu sa prévalence. Prêt-à-penser les sciences pour certains (Shinn 2002) ou description retardataire pour d'autres (Pestre 1997), ces ouvrages mettent en lumière un contexte et des paramètres que l'on retrouve dans les politiques publiques qui prennent pour objet la recherche et l'innovation. Néanmoins, Il apparaît nécessaire de questionner ces analyses aux ambitions hégémoniques et généralisantes qui ne permettent *in fine* pas de saisir ce phénomène dans toute sa diversité (Trépanier et Ippersiel 2003).

D'autres pays sont par ailleurs précurseurs dans ce mouvement de marchandisation de la science. On l'a vu, Adi Sapir et Amalya L. Oliver montrent comment le Weizmann Institute of Science (WIS), laboratoire de biologie israélien, s'est engagé très tôt dans cette dynamique de commercialisation en adoptant une stratégie en quatre étapes, du développement à l'intéressement en passant par la commercialisation et un storytelling techno-nationaliste (Sapir et Oliver 2017). Ce dernier aspect est important tant il donne à voir comment ces chercheurs ont construit une histoire mêlant justifications économiques et processus de légitimation scientifique. L'article montre clairement comment le discours des chercheurs du WIS sert la communication produite autour de la bonne santé économique du pays, bonne santé économique qui passe notamment par une implication forte des chercheurs et par une commercialisation de leurs résultats. Des auteurs se saisissent d'ailleurs de cette communication nationale pour présenter Israël comme un exemple de *start-up nation* aboutie et culturellement adaptée au développement de l'innovation (Cukierman et Rouach 2013).

En France, la loi de 1999 pose en fait les termes d'un aggiornamento de la recherche scientifique publique. Les fonctionnaires de la recherche publique ne s'inscriraient pas dans la marche inexorable de la science applicable et appliquée. Les compétitions internationales et nationales incluraient de nouvelles règles auxquelles les chercheurs publics français devraient se plier. Plus encore, les chercheurs devraient adopter une nouvelle posture afin de transformer la recherche en « activité à orientation économique » qui tiendrait compte dans son déroulement de « faits économiques »[77] (Weber 2003, p. 102). Pour soutenir ce discours, des agents se saisissent d'exemples nationaux qui satisfont à ces préceptes. C'est le cas du rapport d'information n° 2364 déposé le 9 mai 2000 et présenté par Michel Destot pour la commission des finances, de l'économie générale et du plan sur l'innovation en France[78]. Outre le fait d'exposer le contexte de l'innovation en France et ses déterminants, le rapport met en exergue des pays érigés en exemple pour l'occasion. Sans surprise, les États-Unis, Israël et le Japon sont désignés comme « des exemples étrangers qui mettent en lumière les retards français ». Pour les auteurs, la France n'a pour autant pas de complexe à formuler face à ces pays « où l'innovation est reine », et ce malgré « un manque d'esprit d'entreprise et une certaine frilosité face à l'innovation ». Afin de caractériser la domination états-unienne, japonaise et dans une moindre mesure israélienne, les parlementaires compilent les dépenses de recherche et développement de ces pays et les mettent en regard avec les dépenses analogues françaises. Le rapport souligne la nécessité de réorienter les aides vers les petites entreprises et de fait de se détourner des grands groupes. Selon Marc Baudry et Béatrice Dumont, cette polarisation sur les dépenses de R&D n'est pourtant pas la meilleure manière de caractériser les efforts en faveur de l'innovation réalisés par un pays (Dumont et Baudry 2005). Dans un rapport d'étude d'août 2005, ces universitaires invitent les autorités à porter une attention particulière sur l'orientation des dépenses publiques de recherche et d'innovation en prônant une réallocation des budgets vers le secteur privé plus propice à favoriser l'émergence des innovations.

Parallèlement, l'entrepreneuriat et la figure mythique de l'entrepreneur obtiennent, de manière relativement classique, le statut d'unités argumentatives de l'idéologie dominante en matière d'innovation. La dichotomie public/privé n'est pas opératoire en la matière. En effet,

[77] « Par opposition à activité économique nous appellerons « activité à orientation économique » toute activité qui (a) est orientée en principe à d'autres fins mais qui tient compte dans son déroulement de « faits économiques » […] ». Les chercheurs sont en fait invités à l'hybridation que propose Max Weber dans sa définition d'une « activité à orientation économique ».

[78] Michel Destot, 2000, Rapport d'information déposé par la Commission des finances, de l'économie générale et du plan sur l'innovation en France.

pour les pouvoirs publics, la dynamique entrepreneuriale doit s'imposer sans distinction dans l'espace social.

2.2 L'entrepreneuriat pour tous

Changer la recherche et changer les chercheurs (Lamy 2020) ne représentent qu'un des pans des ambitions politiques de la fin du siècle. L'objectif plus large consiste en fait à imposer la figure de l'entrepreneur dans différents sous-espaces sociaux. On l'a vu, la loi de 1999 sur l'innovation et la recherche produit un nouveau statut, celui de l'enseignant-chercheur-entrepreneur. Outre le fait de créer une position nouvelle dans le champ académique, les pouvoirs publics souhaitent favoriser ainsi que dynamiser les transferts de technologies et la valorisation des recherches publiques par la commercialisation de leurs résultats. Dès lors, une nouvelle organisation du travail scientifique et une nouvelle gestion du personnel de la recherche publique s'enclenchent.

L'entrepreneuriat, ou « *entrepreneurship* » en anglais, a été l'objet de nombreuses études en sciences humaines sociales. Joseph Schumpeter en est la tête de proue notamment grâce à son ouvrage de 1911 (Joseph Schumpeter 1999). Bien que son statut de précurseur dans l'étude de l'innovation technologique et de l'entrepreneuriat soit discuté (Campagnolo et Vivel 2014 ; Djellal et Gallouj 2017 ; Godin 2008), l'auteur reste une référence lorsque les dynamiques de l'innovation et la figure de l'entrepreneur sont évoquées. Pour Joseph Schumpeter, l'entrepreneur est la pierre angulaire du changement économique en contexte capitaliste. Dans un article de 1947, il affirme ainsi que « les mécanismes du changement économique dans une société capitaliste sont une conséquence de l'activité entrepreneuriale »[79] (Joseph A. Schumpeter 1947). La figure de l'entrepreneur, que l'on peut par ailleurs définir comme mythologique (Barthes 2010), est conçue par Schumpeter comme un paramètre essentiel à l'innovation qu'il considère régit par des cycles desquels l'entrepreneur tire profit du nouveau ».

Comme évoqué plus tôt, la disposition majeure de la loi de 1999 est la création de ce nouveau statut d'enseignant-chercheur-entrepreneur. Les pouvoirs publics, en réponse aux différentes prises de position dans le champ politique, souhaitent créer un terrain favorable à

[79] « The mechanisms of economic change in capitalist society pivot on entrepreneurial activity. »

l'émergence de ce type d'individus. La loi et le droit sont ici conçus comme des instruments de « facilitation » et des outils dont l'ambition est de créer des vocations (Weber 2000, p. 126-152), ou plus précisément un système de détection, autrement dit de repérage, des dispositions (Cibois 2009) à l'entrepreneuriat. Dans l'idéal, l'enseignant-chercheur ou le chercheur académique se saisit de ce dispositif et crée une entreprise pour valoriser ses recherches, soit leur confère une valeur économique. Cette notion de valorisation réoriente l'activité de recherche publique et entend lui donner un nouveau sens. La mission de service public de production de savoirs et de connaissances en vue d'un transfert vers une population d'apprenants ne doit plus être l'unique objectif de la recherche publique. On observe une segmentation nouvelle du travail d'enseignant-chercheur et une séparation identitaire toujours plus importante qui fragilise d'autant plus des enseignants-chercheurs en proie à la conflictualité interne (Bodin, Millet et Saunier 2018). En plus du transfert de technologies, qui on l'a vu est une orientation que les pouvoirs publics souhaitent imposer, le chercheur doit devenir un entrepreneur de lui-même et de son travail afin de s'en assurer les retombées économiques.

Cette volonté des pouvoirs publics ne prend aucunement en compte les disparités disciplinaires et les différentes représentations dans le champ académique. Les sciences de la nature et de l'ingénieur sont en effet plus portées vers les collaborations sciences/industries et sont donc composées d'agents davantage socialisés aux logiques du champ économique (Grossetti et Milard 2003). Les écarts sont forts alors que la biologie et les recherches biomédicales se détachent. Les potentialités de l'entrepreneuriat ne sont pas perçues de la même manière et certains agents entrevoient des possibilités de production de savoirs et de connaissances dans le processus de création d'entreprises (Fochler 2016). Les pouvoirs publics souhaitent accompagner cette dynamique par le financement et la création de structures d'accueil des entreprises issues de la recherche publique française. En mars 1999, un appel à projet est lancé par le ministère chargé de la recherche et de la technologie et le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. « L'appel à projet incubation et capital-amorçage des entreprises technologiques » « souhaitent encourager la création d'entreprises technologiques innovantes susceptibles de valoriser le potentiel de recherche des laboratoires publics ». L'appel consiste à financer des « incubateurs » pour accueillir des structures et participer « au fonds d'amorçage ». Ces différentes subventions et aides publiques viennent appuyer les dispositifs déjà existants de l'ANVAR, de l'État et de la Commission Européenne. Notons que l'échelon européen et la « stratégie de Lisbonne » accompagnent cet aggiornamento

de la recherche publique française, notamment en « insufflant un “esprit d’entreprise” » aux « chercheurs et enseignants-chercheurs » afin « d’optimiser leur capacité d’innovation » (Bruno 2012).

L’entrain pour l’entrepreneuriat, qui prendra plus tard la forme d’une diffusion importante du modèle start-up (Bedreddine 2020b ; Chambard 2020b ; Flécher 2019a ; Grossetti et al. 2018) ne s’arrête pas à la recherche publique. En effet, dès mai 1999 Alain Fayolle, professeur à l’E.M Lyon rend un rapport rédigé à la demande de la Direction de la technologie du Ministère de l’Éducation Nationale de la Recherche et de la Technologie. Ce rapport s’intitule « L’enseignement de l’entrepreneuriat dans les Universités françaises : analyse de l’existant et propositions pour en faciliter le développement ». L’auteur réalise un tour d’horizon des dispositifs existants en France et aborde quelques exemples, notamment celui des États-Unis.

L’ouvrage d’Olivia Chambard retrace l’histoire de l’entrepreneuriat étudiant (Chambard 2020a) et met en perspective le phénomène que le rapport de Fayolle étudie à des fins politiques. Elle procède à la re- construction sociale d’un problème public » à travers « des dispositifs d’action publique en train de se faire » (Cloteau et Mourad 2016). Priorité étatique dès les années 1970, l’autrice identifie pourtant l’institutionnalisation de la question au début des années 2000. O. Chambard décrit ce phénomène comme une « requalification éducative d’un problème économique » (Chambard 2020a, p. 75-83). Elle montre comment les pouvoirs publics s’emploient à construire les conditions de possibilités de l’entrepreneuriat étudiant à travers notamment des « pédagogies de l’entrepreneuriat » qui ont pour mission de produire des étudiants gouvernés par une hybridation des « normes académiques et des normes de l’entreprise » (p. 133). On assiste en fait à la production et à la diffusion d’un discours particulier (Chambard 2013) qui servent divers objectifs (Chambard 2014) en transformant le contenu des « programmes d’enseignement » (Barrier, Quéré et Vanneuville 2019).

Construire et réglementer la question de l’entrepreneuriat ne se cantonne par au champ académique français. Le pouvoir entend en effet créer une dynamique plus large et instituer la figure de l’entrepreneur dans de nombreux espaces sociaux. Le 1er août 2003, la loi n° 2003-721 pour l’initiative économique (loi 2003-721) ordonne, par ses 14 premiers articles, la « simplification de la création d’entreprise ». La loi prévoit entre autres la délivrance de

récépissés afin d'écourter les délais d'attente et faciliter les interactions entre les créateurs d'entreprises et les moyens mis à disposition par l'État.

La diffusion massive par l'État de la figure de l'entrepreneur dans différents champs sociaux permet d'observer sa qualité de « producteur de principes de classement » (Bourdieu 2012, p. 262). Cette « forme symbolique » que construit et impose le pouvoir a vocation à être intégrée par les agents et à se transformer en « structures cognitives » mobilisables dans la compréhension du monde et dans son appréhension. Cette manière d'envisager le travail scientifique, le dessein étudiant ou toute autre forme d'activité humaine n'aura de cesse d'être rappelée et prônée durant les vingt années qui suivront par un personnel politique porteur d'un discours et de représentations élogieuses à l'égard de l'entrepreneur. Paradoxalement, l'entrepreneur devient le produit d'une intervention étatique, pourtant décriée par les tenants du « laisser-faire », et une unité de mesure individuelle centrale du néolibéralisme (Dardot et Laval 2010a). Selon Pierre Dardot et Christian Laval qui analysent les conceptions de certaines écoles économiques, l'entrepreneuriat, ou *entrepreneurship*, serait une forme de « gouvernement de soi », « d'autogouvernement » (p. 231), débarrassée du contrôle de l'État. « L'homme entrepreneurial » est donc loué pour l'expression de sa subjectivité que l'interventionnisme étatique viendrait pourtant brider.

CONCLUSION : L'INNOVATION AU-DELA DE LA RECHERCHE QUI S'INSTITUE

Au début du XXI^{e} siècle, les périodes de « l'innovation par la recherche » et de « l'innovation avec la recherche » arrivent à échéance. Les modes traditionnels d'organisation des relations entre l'industrie, la recherche publique et l'État apparaissent de plus en plus obsolètes. Les instances françaises de gouvernement réorientent la définition de l'innovation qui devient ainsi l'apanage du secteur privé. L'« entrepreneuriat pour tous » est une des logiques qui sous-tend la nouvelle séquence qui s'ouvre : « l'innovation, un au-delà de la recherche ». L'enjeu pour les pouvoirs publics est alors de transformer les modalités de désignation et d'action qui encadrent l'innovation. Les budgets qui prennent la forme de subventions, d'aides ou d'abattements d'impôts seront ainsi davantage dirigés vers le secteur privé. C'est ainsi que le 31 décembre 2003 est créé le statut de « jeune entreprise innovante »

(Frédérique Savignac 2007). L'Article 44 sexies-0 A[80] du code des impôts définit les structures qui peuvent bénéficier de droit du statut de « jeune entreprise innovante ». L'article fixe une limite au nombre de salariés, au chiffre d'affaires et un niveau minimum de dépenses de recherche engagées. Ce statut ouvre la voie à l'attribution d'aides particulières, notamment le CIR.

Cette focalisation sur le secteur privé est un prolongement de l'autonomisation et de la décentralisation qu'ont connues les établissements publics et plus particulièrement les Universités (Musselin 1997). L'injonction à l'autonomisation qui date de la fin des années 1980 prépare en fait le terrain d'un désintéressement chronique des pouvoirs publics pour la recherche académique et ses capacités d'innovation. Cet aspect est d'autant plus paradoxal que les discours politiques français, notamment dans la décennie 1990, font des Universités « des outils et des ressources dans la compétition économique internationale » autour de laquelle s'affrontent des « sociétés de la connaissance » (Musselin 2009, p. 72-73). De plus, les rapports qui présentent un bilan des « Mesures de soutien à l'innovation et à la recherche technologique » font état d'un engouement limité de la part des chercheurs publics. Ainsi, le nombre d'« agréments [délivrés] par la Commission de déontologie concernant les personnels de recherche selon les articles de la loi » sur l'innovation et la recherche entre 2000 et 2003 restent discrets. En 2000, année qui suit la promulgation de la loi, 90 agents fonctionnaires ont été autorisés à développer une activité commerciale à partir des résultats de leur recherche. L'année 2001, 2002, 2003, voit respectivement 79 chercheurs, 123 chercheurs et 102 chercheurs se saisirent des possibilités permises par la loi de 1999[81]. Les premières années donnent ainsi à voir un certain insuccès de la révolution promise par le texte de loi. Ces observations posent aussi la question des habitus économiques (Bourdieu 2003) et des dispositions des chercheurs fonctionnaires inadéquatement adaptés, voire désajustés, aux logiques proposées et défendues par le statut d'enseignant-chercheur-entrepreneur ou de chercheur-entrepreneur.

[80] Code général des impôts—Article 44 sexies-0 A impôts (2003).

[81] Rapport de Jean Jacques Gagnepain, 2004, Le bilan de l'année 2003 des mesures de soutien à l'innovation et à la recherche technologique et rapport réalisé en à la demande du Ministère de la Recherche et des Nouvelles Technologies : Mesures de soutien à l'innovation et à la recherche technologique (31 décembre 2002).

Dans le même temps, les différents rapports qui dressent le bilan des mesures[82] de soutien à l'innovation se focalisent de plus en plus sur les aides et l'accompagnement fournis aux entreprises. C'est ainsi que graduellement, les pouvoirs publics, dans l'action et le discours, accordent au champ économique la primauté sur le processus d'innovation. On l'a vu, les rapports qui jalonnent la période qui s'étend des années 1960 aux années 2000 mettent en exergue l'incapacité qu'ont les instances de recherche publique et les entreprises à interagir en vue de l'émergence de biens et de services nouveaux fondés sur des avancées techniques et scientifiques. L'innovation comme un au-delà de la recherche scientifique s'institue. L'innovation se fait dans et par l'entreprise et l'État se doit d'accompagner ce processus.

[82] Rapport commandé par le Ministère délégué à la Recherche et aux Nouvelles Technologies Direction de la technologie.

CHAPITRE III. L'INNOVATION, UN AU-DELÀ DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Au tournant des années 2000, les pouvoirs publics entendent réorienter les budgets de recherche et d'innovation. Alors que jusqu'à présent l'innovation était conçue comme le fruit d'une configuration efficiente du système national de recherche et d'innovation qui mêlait la recherche publique, les entreprises et les institutions étatiques, on voit s'imposer une logique différente. L'innovation serait avant tout une question économique dont la prise en charge serait naturellement attribuée au secteur privé. C'est cette conception qui dicte la période qui s'ouvre avec l'instauration d'un statut particulier aux « jeunes entreprises innovantes ». Dès lors, comment et pourquoi les pouvoirs publics concourent-ils à la dynamique d'autonomisation de l'innovation vis-à-vis de la recherche ? Plus précisément, quels sont les dispositifs de politique publique qui permettent de prolonger ce mouvement d'autonomisation ? Ce que l'on observe, c'est une déconnexion instrumentale et outillée de la recherche et de l'innovation et que les différents dispositifs publics viennent s'ajouter aux pratiques usuelles de la recherche scientifique. Tout se passe alors comme si les pouvoirs publics actaient, par la production d'un certain nombre d'outils institutionnels (formels, administratifs mais aussi langagiers), la séparation entre recherche et innovation. Une fois de plus, l'enjeu de ce chapitre n'est pas d'expliciter une rupture mais plutôt d'identifier un certain nombre d'éléments qui forment et transforment un vocable, innovation, par un travail institutionnel de production des instruments légitimes attachés à ce terme. Ce chapitre est également l'occasion de poursuivre la mise à la question de l'idée selon laquelle une innovation est l'émanation exclusive du secteur privé (Mazzucato 2018). Il permet également d'apporter des éléments à la conception d'un État néolibéral « constructeur du marché » (François et Lemercier 2021, p. 338-342).

Tout d'abord, les grandes entreprises occupent une place centrale dans la stratégie nationale d'innovation. Les pouvoirs publics sont en effet interpellés par certains agents du champ économique qui les somment d'adopter de nouvelles conceptions en matière de développement économique et d'innovation. Cette séquence est ainsi marquée par la création d'OSEO qui est le produit d'une fusion de plusieurs entités étatiques dont l'ANVAR. OSEO, qui sera remplacé par la Banque Publique d'investissement en 2012, a pour mission d'amplifier

et de soutenir la création de petites entreprises en favorisant le « transfert de technologies ». OSEO s'inscrit dans la dynamique de soutien aux petites et moyennes entreprises et espère faciliter l'émergence de petites entreprises innovantes.

Dans le même temps, les pouvoirs publics entendent toujours changer la recherche et les chercheurs. Plus précisément, de nouveaux dispositifs de financement de la recherche vont être créés dans cette période afin de produire les effets incitatifs nécessaires à cet aggiornamento. C'est ainsi que les chercheurs publics subissent des baisses drastiques des crédits récurrents alloués à la recherche. Ils sont en fait sommés de s'inscrire dans des modes de financements autres au premier rang desquels on trouve le financement par projet. C'est dans cette perspective que l'ANR est créée en 2006. L'Agence Nationale de la Recherche prévoit de nouvelles modalités de financement qui accordent aux partenariats en tout genre le statut de « bonnes pratiques ». Plus tard, émergent et s'institutionnalisent des entités dédiées au soutien et à « la transformation des résultats scientifiques et techniques en produits de la recherche » (Lanciano-Morandat 2019, p. 84-85). De manière plus précise, ces entités s'appuient sur la « diversité des produits de la recherche » en sélectionnant les résultats et les produits capables de satisfaire aux objectifs qu'elles se sont fixés, soit des produits permettant de réaliser des transferts de technologies, des partenariats ou de créer une start-up. C'est à ces fins que des services de valorisation et des directions de l'innovation sont créés. Elles ont pour mission d'accompagner les chercheurs dans l'adoption des préconisations formulées par des agents qui s'inscrivent dans un espace professionnel en construction (Chambard et Stevens 2021). Ces individus produisent des discours et des dispositifs dont l'objectif premier est de créer les conditions de possibilités de la valorisation de la recherche publique et du transfert de technologies. Plus précisément, ces agents importent des conceptions et des visions du monde qu'ils espèrent voir intérioriser par le plus grand nombre de chercheurs et d'étudiants. Les recommandations et les axes de travail poursuivent l'idée de « l'entrepreneuriat pour tous ». Leurs actions consistent à définir le concept d'innovation comme un au-delà de la recherche. Plusieurs canaux possibles de valorisation de la recherche publique sont proposés aux chercheurs fonctionnaires, la création d'une start-up faisant figure de pratique suprême de la valorisation. C'est en ce sens que le label *French Tech* est créé en 2013 afin de rassembler en communautés des « champions de l'innovation » qui s'inscrivent et s'investissent dans les préceptes de l'innovation moderne promus tout à la fois par l'État et le secteur privé. En somme, les chercheurs publics qui souhaitent participer à la dynamique nationale d'innovation doivent adopter des pratiques qui tendent à s'éloigner du travail scientifique de recherche. Enfin, une

étude de cas d'une start-up fondée par des docteurs en nanosciences permet de mettre en perspective l'idéal public d'une trajectoire d'innovation réussie. Ce moment est l'occasion de voir en acte s'incarner les principes et les pratiques de l'innovation comme un au-delà de la recherche.

1 2005-2012 : Une stratégie nationale d'innovation tous azimuts

La période qui s'ouvre avec la création d'OSEO traduit l'indécision des pouvoirs publics en matière d'innovation. En effet, les mesures prises en faveur de ce problème public s'orientent tout à la fois vers le secteur public et le secteur privé. Pourtant, on observe la place grandissante que les entreprises prennent dans la stratégie nationale d'innovation. Particulièrement, ce sont les petites et moyennes entreprises qui sont la cible tant des discours que des actes politiques en matière d'innovation. Ces volontés n'empêchent pas les pouvoirs publics de promouvoir une implication toujours plus forte de la recherche publique. Les chercheurs fonctionnaires sont ainsi encouragés à intensifier leurs relations avec le secteur privé. Les dispositifs de financement de la recherche, au premier rang desquels se trouve l'ANR, servent cet objectif. On voit par ailleurs se structurer une hiérarchie des pratiques dites innovantes et c'est dans ce contexte que la création d'une start-up devient la réalisation la plus légitime pour un chercheur désireux de jouer le jeu de l'innovation. Les pouvoirs publics espèrent toujours voir les chercheurs fonctionnaires se saisir des possibilités qui leur sont accordées. Néanmoins, ces mêmes chercheurs doivent épouser les perspectives étatiques qui considèrent l'innovation comme une manière « d'aller plus loin » que la recherche traditionnelle. Finalement, l'innovation conçue comme un au-delà de la recherche s'institue lorsque des manières différentes de produire, de penser la production scientifique et de verbaliser le processus de l'innovation s'articulent autour de l'objectif de transformation des pratiques scientifiques à des fins « d'innovation ».

1.1 L'innovation, pour les grands et les petits

Les entreprises, grandes comme petites, occupent une place importante dans les rapports et les discours publics à propos de l'innovation. L'enjeu de l'innovation gouverne l'agenda des plus hautes instances de l'État alors que la conception d'un système national d'innovation destiné à embarquer les firmes consiste à produire des guichets de financement et

d'accompagnement de l'innovation pour ces dernières. Le temps est à la réorientation des budgets de la recherche et de l'innovation et est réaffirmée l'idée selon laquelle l'innovation se fait, ou plutôt doit se faire, dans le secteur privé.

1.1.1 L'innovation à grande échelle

Le 30 septembre 2004, Jacques Chirac, alors Président de la République, charge Jean-Louis Beffa, PDG de la Compagnie de Saint-Gobain, de produire un rapport sur l'industrie et le développement industriel français[83]. Dans sa lettre de mission, le Président rappelle la vigueur de l'industrie française et son concours à la santé économique du pays. Ces considérations ne l'empêchent cependant pas de dresser un constat alarmiste alors que les délocalisations se multiplient en France. Il apparaît donc « nécessaire d'engager une redéfinition d'ensemble des objectifs, des outils et des moyens de [la] politique industrielle, tant au plan national qu'au plan communautaire ». La nouvelle dynamique que souhaite enclencher le Président de la République renvoie en fait à des ambitions en termes d'emplois, tant de création que de pérennisation, et d'innovation. C'est que « l'enjeu, pour la France et pour l'Europe, est d'amorcer un puissant effort d'innovation, pour ne pas laisser apparaître ou se creuser un retard dans des secteurs essentiels pour l'avenir, comme les technologies de l'information, les biotechnologies, les nanotechnologies, les technologies de l'environnement et l'énergie ou les matériaux de haute performance » (p. 5). Cette lettre de mission fixe comme objectifs principaux d'établir un « inventaire des programmes et projets mobilisateurs » et « de définir la meilleure méthode de sélection, de gestion et de mise en œuvre de ces grands programmes en [s'] attachant en particulier à identifier les modes de pilotage susceptibles d'assurer la meilleure coordination possible entre l'intervention des pouvoirs publics et l'initiative privée ». Des « propositions opérationnelles » sont attendues afin d'en assurer la « mise en œuvre dans un très bref délai par le gouvernement ».

Le rapport rendu par JL Beffa s'articule autour de trois grands axes principaux. La première partie fait état de la « nécessité d'un renouveau des politiques industrielles ciblées ». La deuxième partie tente de proposer une « redéfinition de la politique industrielle autour de programmes mobilisateurs ». Enfin, l'ultime section s'attache à imaginer « l'insertion des

[83] Ce rapport est rendu le 1er janvier 2005 et a pour titre « Pour une nouvelle politique industrielle ». Les éléments qui suivent sont extraits de ce rapport qui débute par la lettre de mission du Président de la République à Jean-Louis Beffa.

programmes mobilisateurs pour l'innovation industrielle dans l'Europe ». Les résultats de ce rapport renvoient à des questions qui guident l'action publique orientée vers la recherche et l'innovation depuis des décennies. La France ne serait pas préparée aux défis que lui impose la concurrence internationale accrue et reste handicapée par une imparfaite « coordination entre la recherche publique et les entreprises ». Ce rapport déplace pourtant la focale et interpelle les pouvoirs publics, ici le Président de la République, sur un nouveau problème identifié comme au principe du retard français. Ce rapport emprunte le sillage tracé par d'autres. En effet, un programme de recherche du CNRS qui s'intitule « les enjeux économiques de l'innovation » (Encaoua et al. 2004) a permis à des chercheurs de travailler sur cette question sur la période 1997-2002. Le titre du programme est évocateur et participe au renforcement de la perspective économiciste de l'innovation.

Pour les producteurs de ce rapport, « l'insuffisance de la R&D au sein de chaque entreprise » n'est pourtant pas en cause dans la faiblesse des avancées technologiques et l'imparfait positionnement de la France dans le marché mondialisé. Ce phénomène est plutôt le résultat d'une « trop grande spécialisation industrielle de la France dans des secteurs de faible technologie », spécialisation industrielle française qui devrait donc être atténuée par « l'évolution de sa structure industrielle ». Le constat que dresse le rapport est multiple. La structure industrielle et la construction sectorielle françaises sont perfectibles et nécessiteraient un accompagnement public plus important. Les rédacteurs du rapport prennent une fois de plus exemple sur les États-Unis et le Japon (Rieu 2008)[84] pour administrer la preuve du bien-fondé de leurs propos. Le rapport appelle les pouvoirs publics à prendre toute leur part dans cette entreprise de redéfinition stratégique de l'économie française :

> Les instruments actuels de la politique industrielle ne sont pas en mesure de provoquer une réorientation de l'industrie vers les hautes technologies. Les aides publiques ne se déploient guère en dehors des secteurs de la défense et de quelques secteurs liés aux grands programmes du passé. Des aides focalisées sur des secteurs nouveaux sont pourtant essentielles pour initier les innovations industrielles. Il s'agit de mettre en place une bonne coordination entre la recherche publique et les entreprises et d'aider celles-ci à assurer les risques importants auxquels elles doivent faire face. Ces risques sont inhérents à toute activité d'innovation, mais ils sont renforcés par le volume des investissements initiaux nécessaires et aggravés par l'instabilité macroéconomique.

[84] Dans un *working paper* qui s'intitule « Où en est l'innovation : le cas du Japon » et qui transmet une information erronée sur la publication finale de ce papier, Alain Marc Rieu accorde au cas japonais le statut de modèle international en matière de politique de recherche et d'innovation.

Ces appels ambitieux ont pour fonction d'encourager les pouvoirs publics à mutualiser les risques inhérents à l'innovation orientée vers des développements industriels et sectoriels. Le rapport s'appuie sur des réussites françaises du passé et développe l'idée d'une certaine réplicabilité de celles-ci. Pourtant, les auteurs mettent en garde les pouvoirs publics et tentent de proposer une nouvelle configuration plus à même de répondre aux défis qu'ils exposent :

> En France, la redéfinition d'une politique industrielle implique de redonner sens aux missions de prospection, de coordination et d'incitation. Dans un passé récent, les grands programmes ont assuré ces fonctions. De nombreux points forts de l'industrie française sont ainsi le résultat de cette politique passée comme l'aéronautique, l'industrie spatiale, le nucléaire civil ou les composants électroniques. Cette approche fondée sur le triptyque recherche publique/entreprise publique/commande publique ne peut être toutefois reconduite aujourd'hui, en raison de l'ouverture de l'économie aux échanges internationaux et des règles de la construction européenne.

Les « échanges internationaux » et les considérations communautaires ne permettent pas de prolonger les logiques qui jadis ont fait florès dans le traitement français de l'innovation. Il s'agirait plutôt pour la puissance publique d'accompagner et de soutenir de manière plus conséquente les efforts de recherche et de développement des entreprises privées. Le rapport insiste sur la faiblesse de « l'aide publique […] dans les domaines technologiques d'avenir » et remet en cause la focalisation militaire des financements publics de la R&D privée :

> Cette action doit être menée au plus près du développement industriel « préconcurrentiel » et de manière complémentaire à l'effort public qui doit se porter vers la recherche fondamentale. Cette approche se fonde sur un partenariat entre des entreprises privées et la puissance publique, laquelle s'engage à financer la moitié du montant de la dépense de R&D, sous forme de subventions et d'avances remboursables. Dans un tel cadre, les entreprises concernées financent la moitié d'un programme et jouent un rôle de coordination des acteurs privés et publics engagés dans son exécution.

La solution principale que propose le rapport renvoie à la production d'une nouvelle entité publique d'accompagnement de « l'innovation industrielle » française. Ce nouvel établissement s'appellerait « l'Agence de l'innovation industrielle », serait interministériel et doté de fonds propres. La prise en charge mutualisée des risques donnerait lieu à une évaluation au plus près des projets et des grands programmes que le rapport conseille de créer :

> Ces programmes mobilisateurs pour l'innovation industrielle diffèrent ainsi des grands programmes historiques, du fait, en particulier, de la coordination des acteurs publics et privés. La mise en œuvre de cette politique industrielle implique une sélection, une évaluation et un suivi précis des programmes mobilisateurs. Une fonction de prospective et de veille technologique est par ailleurs nécessaire à la définition de nouvelles orientations.

Les questions de « veille technologique » et de « prospective » tiennent une bonne place dans le rapport. Ses conclusions proposent aux instances gouvernementales d'assumer de

manière plus franche leur fonction stratégique (Gueguen et Jeanpierre 2022 ; Jany-Catrice 2019) et leur implication dans l'organisation de la projection, de la « prospective », en matière d'innovation, problème public qui s'affronte aux « temporalités erratiques des processus décisionnels » (Schiffino et Jacob 2021, p. 154-156) et donc aux atermoiements. C'est dans ce contexte que des entités publiques vont être créées ou transformées afin d'infléchir la stratégie nationale d'innovation française.

1.1.2 L'agence industrielle d'innovation, OSEO et le système national d'innovation

Bien que le rapport précédemment présenté accorde une place centrale à des programmes de très grande envergure qui de fait convoquent les grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises conservent le statut d'unité centrale du maillage économique français. Les références à ces petites et moyennes entreprises sont pléthoriques et les producteurs du rapport défendent une vision intégrée de l'économie française au sein de laquelle des réseaux[85] mêlants grands industriels et entreprises de taille plus modeste se développeraient avec le concours de l'État :

> Le but du programme est aussi de constituer des réseaux[86] et de permettre à d'autres entreprises, notamment à des PME, de profiter de ses synergies pour acquérir des compétences technologiques nouvelles. De manière contractuelle pourra être déterminée la nécessité d'utiliser une fraction de l'aide publique aux financements des PME. Cette fraction, à destination des petites entreprises, est calculée pour chaque programme en fonction de la structure industrielle du secteur concerné.

[85] L'article de Morten T. Hansen (Hansen 1999) montre que la réussite des coopérations de recherche scientifique entre deux parties n'est pas uniquement déterminée par la force de leurs relations. Selon lui, d'autres paramètres peuvent être déterminants, notamment la complexité des savoirs et des connaissances transférés. De cette manière, créer les conditions de possibilités de réseaux de transfert de technologies entre des entreprises de tailles différentes n'offre pas la garantie de l'efficience des transferts.

[86] Dans cette sous-section, les auteurs mettent en exergue la généralisation de la représentation en réseaux du monde social et le foisonnement de production scientifique ou non d'études sur les réseaux. Ils montrent comment ce concept de « réseaux » bénéficie d'un large traitement qui tend à regrouper sous l'appellation réseau des réalités différentes : « le caractère assez hétérogène [des] références [aux réseaux] n'a rien pour étonner. Dans la formation des cités, le rapprochement sous équivalence d'une multiplicité d'objets qui pouvaient être perçus jusque-là comme relevant de sphères ou de logiques différentes s'accompagne d'un intense travail collectif de mise en cohérence pour déployer les virtualités d'un monde et aussi pour éprouver sa consistance morale, pour tester sa compatibilité avec des exigences de justice telles que l'action dans ce monde puisse être jugée légitime » (Boltanski et Chiapello 2011a, p. 227). Immédiatement, les auteurs ajoutent qu'« il n'est pas la peine d'insister, tant cela va de soi, sur la façon dont le développement considérable des dispositifs techniques de communication et de transport, a pu stimuler l'imagination connexionniste ». L'article d'Atsushi Akera, « Constructing a Representation for an Ecology of Knowledge: Methodological Advances in the Integration of Knowledge and its Various Contexts » (Akera 2007), propose une lecture « écologique » de la production et de la circulation des savoirs et connaissances qui fait en grande partie appel aux représentations en « réseaux sociotechniques » développées par Bruno Latour et Michel Callon.

Le rapport dirigé par Jean-Louis Beffa fait état des nombreux financements qui ciblent les PME. En page 26, les auteurs mettent à plat les différentes aides et subventions dont font l'objet les PME. L'agence de l'innovation industrielle (AII) doit alors produire puis piloter des « programmes mobilisateurs pour l'innovation industrielle » (PMII). L'objet du travail de cette agence et de ces programmes doit être de favoriser l'émergence, d'aider et d'accompagner des réseaux de coopérations public/privé afin d'organiser les interactions entre recherche publique, industriels et petites entreprises. Le 25 août 2005, le décret n° 2005-1021 relatif à l'Agence de l'innovation industrielle prévoit les principales missions de l'agence :

> L'Agence de l'innovation industrielle, établissement public de l'État à caractère industriel et commercial, exerce une mission de promotion et de soutien de grands programmes d'innovation industrielle. Au titre de cette mission, l'Agence de l'innovation industrielle :
>
> 1° suscite, identifie et sélectionne les grands programmes d'innovation industrielle ;
>
> 2° participe à leur financement ;
>
> 3° procède au contrôle et à l'évaluation périodique de ces programmes.
>
> Les grands programmes d'innovation industrielle sont des programmes de recherche et développement concourant à la réalisation par les entreprises d'une activité de développement préconcurrentielle.
>
> L'Agence de l'innovation industrielle est placée sous la tutelle conjointe du ministre chargé de l'économie et du ministre chargé de l'industrie. L'agence peut se voir confier par l'État et accepter de celui-ci, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, toute action en rapport avec sa mission statutaire.

Quelques semaines plus tôt, on avait assisté à la création de l'établissement public OSEO. Ce nouvel établissement public est le fruit d'un regroupement d'établissements existants. L'ANVAR, créée en 1967, la Banque de Développement des Petites et Moyennes Entreprises (BDPME) et la Société française de garantie des financements des petites et moyennes entreprises (Sofaris) filiale de la BDPME sont rassemblées sous l'appellation OSEO. OSEO est « un établissement public national à caractères industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière ». L'orientation de son action est clairement définie dans l'article 1er :

> [OSEO] a pour objet, directement ou par l'intermédiaire de ses filiales directes ou indirectes :
>
> 1° de promouvoir et de soutenir l'innovation, notamment technologique, ainsi que de contribuer au transfert de technologies ;
>
> 2° de favoriser la création, le développement et le financement des petites et moyennes entreprises.

Les petites et moyennes entreprises sont la préoccupation majeure des pouvoirs publics et il s'agit donc d'accompagner et d'encourager la création de petites entreprises. Ces petites entreprises sont appelées à alimenter la première mission d'OSEO qui consiste à « promouvoir et soutenir l'innovation ».

Le deuxième chapitre de l'ordonnance n° 2005-722 du 29 juin 2005 prévoit « la transformation de l'établissement public Agence nationale de valorisation de la recherche en société anonyme ». L'ANVAR est absorbée par OSEO et devient OSEO-ANVAR. Cette filiale d'OSEO change par ailleurs de tutelle. Initialement rattachée au CNRS et ayant notamment « pour mission de concourir à la mise en valeur des résultats des recherches scientifiques et techniques effectuées par les entreprises et services publics », OSEO-ANVAR change d'objet principal :

> La société OSEO ANVAR a pour objet de promouvoir et de soutenir le développement industriel et la croissance par l'innovation, notamment technologique, ainsi que de contribuer au transfert de technologies. Elle peut se livrer à toutes activités de service, de conseil, de financement ou de mobilisation de ressources complémentaires, et d'expertise, aux échelons local, national, communautaire et international, de nature à soutenir la croissance des entreprises innovantes.

Alors que l'ANVAR avait pour mission première de valoriser les recherches réalisées dans les établissements publics de recherche et leurs laboratoires, OSEO-ANVAR oriente son activité en direction des « entreprises innovantes ». Le principe de « valorisation de la recherche » s'estompe et l'article 9 de l'ordonnance n° 2005-722 acte une transformation importante. Cet article remplace certains termes contenus dans l'article L. 214-41 du code monétaire et financier :

> À la deuxième phrase du *b* du I et au II de l'article L. 214-41 du code monétaire et financier, les mots : « établissement public compétent en matière de valorisation de la recherche » sont remplacés par les mots : « organisme chargé de soutenir l'innovation ».

Le terme innovation occupe ainsi une place centrale et le vocable recherche tend à disparaître des missions que l'on fixe à OSEO. À l'idée de transfert et de valorisation de la recherche publique se substitue l'idée selon laquelle l'innovation passe et passera avant tout par une dynamique entrepreneuriale renforcée. À ces dispositions s'ajoute la mise en exergue de « l'entrepreneuriat pour tous. »

Ainsi, l'Agence de l'innovation industrielle (AII) et l'établissement public OSEO ont pour objectif de dynamiser l'innovation à plusieurs niveaux. L'AII positionne son action au

niveau macroéconomique en produisant et en gérant des programmes de très grandes ampleurs aux ambitions stratégiques. OSEO situe son action dans le prolongement de l'action publique en faveur des PME. Bien que la recherche publique soit convoquée, notamment par les statuts et les tutelles de ces établissements, on assiste à une privatisation de l'innovation par le secteur privé. Il n'est en effet plus uniquement question de transfert des résultats scientifiques de la recherche publique. L'innovation est un objet économique que l'on tend à déconnecter du travail scientifique. L'innovation est une affaire d'entreprises et il apparaît nécessaire de réorienter l'allocation des budgets vers les entreprises, à des fins de R&D, grandes et petites. Les PME conservent la priorité dans les investissements étatiques et l'enjeu devient alors de favoriser l'émergence de petites « entreprises innovantes ».

1.2 Des outils et des instruments pour changer la recherche publique

Au cours de cette période, l'enseignement supérieur et la recherche publique font également l'objet de réformes importantes. En France, ces réformes rejoignent les actions menées en direction de la recherche publique par les instances gouvernementales des pays européens mais s'inscrivent plus tardivement à l'agenda politique français (Musselin 2009). La question de la financiarisation de l'enseignement supérieur se pose alors que « la valorisation des biens académiques » devient une « lutte de croyance » (Lebaron 2015).

1.2.1 À la recherche des financements

Le 18 avril 2006, l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) est créée. Les missions de l'ANR sont plurielles et ont l'ambition de recouvrir un spectre important de l'activité de recherche. Ainsi, cette large palette de prérogatives se concrétise à travers des appels à projets que l'ANR évalue en vue de l'allocation des budgets. Outre les dimensions scientifiques et la légitimation de la science appliquée (Kline 1995), l'ANR concourt au déploiement de la logique partenariale publique/privée et s'inscrit plus largement dans une dynamique scientifique de « valorisation » que l'on observe ces dernières décennies (James A. Evans 2010 ; Sapir et Oliver 2017). Plus précisément, l'ANR est intégrée à la constellation des établissements publics dédiés à l'innovation au même titre que l'AII et OSEO. C'est pour cela que les Présidents des conseils d'administration de l'ANR et d'OSEO « assistent aux séances du conseil de surveillance ; ils ont voix consultative ».

Le 11 août 2007, la Loi n° 2007-1199 relative aux libertés et responsabilités des universités est votée. Cette loi-cadre transforme la place des universités dans la société française, leurs fonctionnements et leurs marges de manœuvre. Plus communément appelée LRU, la loi n° 2007-1199 assure une « autonomie » plus importante aux universités. De multiples dispositions sont contenues dans la loi dont celle d'octroyer aux universités, par l'intermédiaire de la présidence et du conseil d'administration, une autonomie sur les politiques budgétaires et de recrutement[87]. Une des dispositions structurantes et qui nous intéresse en l'espèce est contenue dans le chapitre Ier qui revient sur les « Principes relatifs à la création et à l'autonomie des établissements publics à caractères scientifique, culturel et professionnel. »[88] :

> Dans le cadre des missions qui leur sont dévolues par le présent code et afin de faire connaître leurs réalisations, tant sur le plan national qu'international, ces établissements peuvent assurer, par voie de convention approuvée par le conseil d'administration dans les conditions fixées aux articles L. 712-3, L. 715-2, L. 716-1, L. 717-1 et L. 718-1, des prestations de services à titre onéreux, exploiter des brevets et licences et commercialiser les produits de leurs activités. Ils peuvent créer à cette fin des services d'activités industrielles et commerciales, dans les conditions prévues à l'article L. 123-5. Ils peuvent prendre des participations, participer à des groupements et créer des filiales dans des conditions fixées par décret en Conseil d'État. Ils peuvent recourir à l'arbitrage en cas de litiges nés de l'exécution de contrats passés avec des organismes étrangers. Ils peuvent transiger au sens de l'article 2044 du Code civil, dans des conditions définies par décret.

Les universités et autres établissements publics à caractères scientifique, culturel et professionnel ont donc la main sur la propriété intellectuelle (PI) des enseignants-chercheurs et chercheurs de leurs établissements. Ils peuvent mettre en œuvre cette PI, la licencier ou l'exploiter à des fins d'activités commerciales de production ou de conseil. C'est de cette disposition qu'émergeront les services de valorisation internalisés dans les universités.

En 2008, Jacques Attali préside une commission dont le rapport final s'intitule « Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française »[89]. Plus

[87] C. Musselin met en exergue les similitudes qui existent entre différents systèmes universitaires nationaux. En France, à l'occasion de la loi LRU, les universités se sont vues octroyer un certain nombre de pouvoirs dont elles étaient privées auparavant. C'est ainsi que le ministère s'est délesté de plusieurs prérogatives, dont celle de recrutement, ce qui en dernière instance crée en France selon Musselin (malgré un pouvoir toujours conséquent des institutions étatiques, le Président en tête qui signe les « actes de nomination » des professeurs) « une relation d'employeur à employé qui s'installe entre les universitaires et leur université au fur et à mesure que la gestion des enseignants et chercheurs est déléguée aux établissements » (Musselin 2014).

[88] « Chapitre Ier : Principes relatifs à la création et à l'autonomie des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel. (Articles L711-1 à L711-9) - Légifrance » 2007

[89] ATTALI Jacques, 2008, Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française, Paris, Présidence de la République.

communément appelé « Commission Attali », elle est le fruit d'une commande effectuée par le Président de la République Nicolas Sarkozy. La lettre de mission, d'abord émise à l'attention de Philippe Séguin, inscrit la commission dans l'histoire longue :

> Examiner les conditions d'une libération de la croissance française, à l'image du comité d'experts qui avait abouti au « Rapport du Comité pour la suppression des obstacles à l'expansion économique » remis par Jacques Rueff et Louis Armand au Premier Ministre Michel Debré en 1960, au début de la présidence de Charles de Gaulle. Le décret n° 2007-1272 du 27 août 2007 institue la Commission qui est installée officiellement le 30 août 2007 par Nicolas Sarkozy lors d'une cérémonie au Palais de l'Élysée.

Le rapport, foisonnant, compte 316 propositions. La commission est composée d'une myriade d'acteurs politiques et scientifiques dont Emmanuel Macron. Les propositions qui concernent la recherche sont incluses dans un « objectif », celui de « rendre notre recherche plus compétitive ». L'introduction de cette sous-section du rapport utilise un ton que l'on retrouve ailleurs dans le rapport. Les propos des auteurs sont alarmistes lorsqu'ils s'emploient à comparer les dépenses de recherche, publiques comme privées, françaises et les dépenses d'autres pays identifiés comme des exemples à suivre. Le rapport s'inscrit aussi dans les ambitions de recherche européennes fixées par la « stratégie de Lisbonne définie en 2000 ». Ces recommandations européennes portent le niveau des dépenses de recherche à 3 % du PIB de chaque pays en s'inscrivant dans les analyses économiques de la recherche et de l'innovation (Belin et Guille 2004 ; Inzelt 1991 ; Matouk 2011). Les auteurs notent un retard important de la France par rapport à la concurrence européenne et mondiale :

> Or, à ce jour, cet objectif n'est pas atteint pour la France (2,2 % du PIB contre 2,7 % aux États-Unis, 3,1 % au Japon et dans les pays scandinaves et 2,4 % en Allemagne), en raison notamment du faible niveau de l'investissement privé dans ce domaine (1,2 % du PIB, contre 2,3 % au Japon, 2 % aux États-Unis et 1,7 % en Allemagne). La proportion de chercheurs dans la population active est de 7 chercheurs pour 1 000 actifs contre 10 dans les pays nordiques, le Japon et les États-Unis. Seulement 53 % des chercheurs sont employés dans le secteur privé contre 60 % dans les pays nordiques et 80 % aux États-Unis (p. 40).

Les États-Unis restent donc l'étalon de mesure efficient dans l'évaluation de la position française. Outre ces éléments comparatifs, le rapport fait état d'une configuration imparfaite du système de recherche français en mettant en cause l'articulation recherche/enseignement, notamment au CNRS. Le propos introductif des propositions qui concernent la recherche française met en exergue une « complexité », un mode de financement inadéquat et une mauvaise organisation de la recherche française :

> De plus, le financement, majoritairement issu de financements récurrents, n'est pas lié aux résultats des équipes de recherche tandis que les unités mixtes, soumises à des contrats quadriennaux, placent de fait la recherche universitaire sous la tutelle du CNRS (*Ibid.*, p. 40-41).

Quatre propositions sont défendues dans ce domaine. La proposition 29 consiste à « financer davantage la recherche publique sur projet et à la performance ». Les décideurs politiques sont appelés à « clarifier les missions respectives du CNRS et de l'ANR », notamment en réduisant le nombre d'unités mixtes de recherche. Un important volet de cette proposition a trait aux financements de la recherche et à une nouvelle régulation de ces derniers. La performance de la recherche et des chercheurs doit faire office de métrique pour l'attribution des fonds et des projets :

> - Organiser des financements à la performance : comme pour les universités, la dotation récurrente d'un établissement de recherche doit être pour partie liée à la performance passée de l'établissement.
> - Instituer des financements incitatifs pour les grands projets ou les financements communautaires (Programme cadre de recherche et de développement pour lequel la recherche française est en moyenne moins performante que la recherche allemande ou anglaise). (*Ibid.*, p. 41)

« Les projets doivent être financés à coûts complets, contrairement aux pratiques actuelles » de manière à toujours davantage corréler les résultats scientifiques à une logique de performance que les financements récurrents sans condition ne permettent pas. C'est que « L'ensemble des unités de recherche doivent pouvoir être financées pour une partie significative de leur budget à partir de ces financements innovants ». Les incitations devraient aussi se diffuser au niveau individuel, notamment en simplifiant « les dispositifs de rémunération complémentaire sur contrat des chercheurs du secteur public » et en « modulant les obligations de service des enseignants-chercheurs en fonction de leur activité de valorisation de la recherche ».

La 30e proposition renvoie plus précisément aux dimensions individuelles de la recherche. Il serait nécessaire de « réformer le statut d'enseignant-chercheur » afin qu'aucun chercheur ne puisse être « chercheur à vie sans enseigner, à moins d'obtenir de façon spécifique des dérogations sur la base des performances de recherche récentes. ». Les auteurs appellent de leurs vœux une hiérarchisation institutionnalisée toujours plus importante des chercheurs qui de fait est une réalité au regard des fonctionnements, des mécanismes et des luttes que l'on observe dans le champ scientifique (Bourdieu 1976a ; Bourdieu 2001 ; Bourdieu 2015a) :

> Attirer et conserver les meilleurs chercheurs par un niveau plus attractif de salaires (à travers des primes fortement modulables, des Contrats à durée indéterminée (CDI) et des accélérations de carrière) et des financements de leurs projets de recherche.

Le rapport propose d'instituer les logiques d'évaluation qui ont cours de nos jours (Gozlan 2019 ; Gozlan 2020) :

> Recruter et financer (salaires, frais de fonctionnement et équipements) tous les nouveaux chercheurs sur des contrats de 4 ans. À l'issue de cette période, une évaluation décidera si le projet pourra être prolongé. Aucun chercheur ne devra bénéficier de plus de deux (ou, exceptionnellement, trois) contrats de quatre ans successifs. Au bout de cette période, le chercheur pourrait évoluer vers un contrat à durée indéterminée de « directeur de recherche », vers une activité d'enseignement, ou vers l'entreprise privée.

Le financement par projet s'inscrit dans un ensemble de dispositifs qui ont pour objectif principal de changer les modes de production et d'exploitation des résultats de la recherche publique. Le terme innovation est l'instrument sémantique de cette transformation. D'autres dispositifs suivront, notamment au CNRS[90], afin d'acter l'idée selon laquelle l'innovation est un au-delà de la recherche. Les interactions entre la recherche publique et le secteur privé ont ainsi pour ambition de conduire les chercheurs fonctionnaires à adopter des pratiques nouvelles, notamment en termes de financements.

1.2.2 Jouer le jeu du partenariat : le cas d'un laboratoire de robotique

L'ANR institue donc le fonctionnement par projet au sein de la recherche publique. Les appels à projet que l'agence émet regroupent un certain nombre de conditions que le chercheur, l'équipe de recherche ou le consortium de recherche public/privé devront remplir pour passer le processus de sélection. Outre le fait de financer des recherches de différentes natures et aux objectifs parfois opposés, le mode projet a l'ambition de réunir des agents multisitués aux pratiques et aux ambitions différentes qui sont pour autant appelés à se connecter[91]. L'ANR et le fonctionnement par appels à projets servent ainsi plusieurs dimensions. La première ambition de l'agence est de favoriser les relations publiques/privées, l'appel à projet étant dans ce cas un dispositif d'intermédiation entre les champs académique et économique. La dimension partenariale est constitutive de l'ANR qui entend, par les appels à projets et par leur évaluation selon des critères d'allocation précis, créer les conditions de possibilités des échanges entre le

[90] Le dispositif des laboratoires communs décrit par Julien Barrier dans un article à paraitre dans la Nouvelle Revue du Travail (n°22) illustre ce phénomène.

[91] (Boltanski et Chiapello 2011b) En page 170 de leur ouvrage, Boltanski et Chiapello montrent comment le projet et la dimension réticulaire de ce mode de fonctionnement sont l'occasion pour leurs pourvoyeurs de « connecter » des individus éloignés physiquement et/ou normativement : « Dans un monde réticulaire, [la vie sociale] est faite dorénavant d'une multiplication de rencontres et de connexions temporaires, mais réactivables, à des groupes divers, opérées à des distances sociales, professionnelles, géographiques, culturelles éventuellement très grandes. Le *projet* est l'occasion et le prétexte de la connexion. »

secteur privé et la recherche publique. Le deuxième objectif de l'ANR est de peser sur les objets de recherche afin d'orienter la nature des résultats. Bien que l'acte de création de l'ANR revendique une attention particulière aux recherches dites fondamentales, les appels à projets de l'ANR orientent, notamment via des indicateurs, les allocations vers des recherches de plus en plus appliquées. Clarysse A., directrice d'un service de valorisation d'une université francilienne, décrit l'apparition et la généralisation des appels à projet de l'ANR. La dimension économique des réponses aux appels à projets de l'ANR n'est pas la priorité tandis que l'applicabilité apparaît comme le critère de décision le plus important.

> Les changements datent de quand j'ai commencé au CNRS, en 2005, lors de la création de l'ANR. Il y avait la dotation qui venait avant du ministère, chacun faisait sa recherche bien tranquille dans son coin, sans forcément de sensibilité sur les questions d'innovation ou de transfert, sans qu'on vous attende au tournant pour être évalué sur ces critères. Progressivement les appels à projet se sont orientés vers l'intérêt de faire de la recherche pour le monde socio-économique et on a aussi eu l'apparition d'outils incitatifs pour orienter la recherche à cette fin. Ça a été fait pour nous donner les moyens et aussi pour que la recherche ait une transposition pratique, pas forcément du marchand, mais des domaines comme le changement climatique, etc… et donc ne pas dire qu'il y a le marché derrière[92].

Les effets du financement par projet sur les pratiques scientifiques et les contestations qui accompagnent ce phénomène ont été documentés par les sciences humaines et sociales (Aust et Gozlan 2018 ; Barrier 2011 ; Barrier 2014 ; Jouvenet 2012). Julien Barrier s'intéresse ainsi aux transformations de la science en termes d'organisation et de professions. L'auteur prend « l'évolution des modes de financement de la recherche comme un point d'entrée privilégié pour saisir les reconfigurations du travail des chercheurs ». Le financement par projet qui s'est imposé depuis une quinzaine d'années a produit de nombreuses transformations chez les chercheurs désireux de financer des recherches de moins en moins couvertes budgétairement par les crédits récurrents qui émanent des tutelles des laboratoires publics. Ces transformations renvoient à l'activité de recherche – choix d'objet, ressources, orientation des résultats – et aux relations que les chercheurs peuvent entretenir avec les pouvoirs publics et les industriels. Cette reconfiguration des liens entre recherche publique, industrie et pouvoirs publics produit donc des effets sur le travail des scientifiques publics. Morgan Jouvenet fait lui l'inventaire des raisons de cette reconfiguration et la multitude des transformations qu'elle produit. L'article de Jouvenet est l'occasion de questionner l'autonomie du travail scientifique, notamment dans son rapport au politique et d'établir les « enjeux » de « la recherche des contrats » dans des

[92] Entretien mené le 10/10/2019 avec Clarysse A. (50 ans). Elle est directrice du service de valorisation d'une université française après être passée par des services de valorisation d'institutions publiques. Elle a par ailleurs travaillé dans une entreprise privée en tant que chargée d'études barométriques.

laboratoires qu'il décrit comme en proie à un désengagement budgétaire structurel de l'État. Un des enjeux majeurs est donc la recherche de financement par l'intermédiaire des partenariats avec des industriels, comme le dit un directeur de laboratoire interrogé.

> La dotation de l'Université c'est à peu près 50 000 euros pour 30 permanents et 30 doctorants. Si je regarde les contrats qu'on arrive à avoir soit par les appels d'offres publics soit par les partenariats avec les industriels, on est plutôt à 1 millions et demi par an. Je ne compte pas les salaires, si on met disons 100 000 euros par personne chargé, ça fait 3 millions d'euros, donc ce n'est pas un détail. C'est pour acheter du matériel quoi. On doit avoir une activité contractuelle très importante et cette activité contractuelle, il n'y a pas de secret, on répond à des appels d'offres publics, type ANR, FUI, BPI tout ça. Soit on noue des liens forts avec des industriels. Donc on a beaucoup de chaires industrielles, c'est une des particularités du laboratoire d'ailleurs[93].

Les différents dispositifs de financement public de la recherche servent à créer la relation et à favoriser l'émergence de réseaux au sein desquels public et privé interagissent. Vu du laboratoire, ces incitations font l'objet d'une intériorisation qui procède d'une analyse de l'intérêt à « jouer le jeu » qui participe alors à la production et à la perpétuation de l'*illusio* (Bourdieu 2022, p. 131, 153-154). Le directeur du laboratoire rencontré livre un propos qui s'inscrit dans cette perspective. Ces différents « essais » sont l'occasion pour les chercheurs de se forger des compétences de différentes natures. La profusion d'exemples recueillis au cours de l'entretien est d'ailleurs très évocatrice lorsque l'enquêté présente la palette d'actions à sa disposition pour faire face aux différentes situations auxquelles son laboratoire et lui-même se trouvent confrontés. Tout l'enjeu pour le directeur du laboratoire interrogé est de développer des savoir-faire et des savoir-être compatibles avec l'objectif de financement des recherches du laboratoire. Les compétences mises en exergue sont multiples.

Les compétences sociales sont une des dimensions majeures d'apprentissage. En effet, le discours de ce dernier fait état de méthodes plus ou moins formalisées qui servent à définir et calibrer les relations que les chercheurs noueront avec tel ou tel industriel. Au travers des premiers rendez-vous, les scientifiques tentent de jauger le niveau d'intérêt de l'entreprise pour leur travail, le niveau d'engagement de celle-ci et les possibles retombées d'un partenariat. Ce moment permet, *in fine*, d'évaluer ce qu'ils imaginent être des coûts et des bénéfices. Ce processus est en fait dépendant des expériences des individus et est conditionné par le degré de croyance et de connaissance des relations partenariales public/privé. Les relations que développent les membres du laboratoire sont soumises à ce qu'ils considèrent être du

[93] Entretien mené le 18/01/2018 avec Benoit D., professeur des Universités et directeur d'un laboratoire de robotique d'une université Francilienne.

« hasard », hasard qui tend à s'amenuiser au fur et à mesure que le laboratoire et ses membres gagnent en réputation.

> Les premiers contacts c'est un peu du hasard ou de la chance, là par exemple on initie des premiers contacts avec Nokia, je ne sais plus comment ça s'est passé au début, lors d'une réunion, ils étaient là, on était là : « vous vous intéressez à ça, ah bah nous aussi ». Là ça fait deux ans et ce n'est pas encore structuré. Et en plus c'est les grands groupes, donc on ne va peut-être pas tomber sur la bonne personne au démarrage, donc lui il va nous dire aller voir ce service ou cette personne et il faut du temps pour rebondir sur la bonne personne qui a les bonnes marges de manœuvre (Benoit D.).

C'est au cours de ces échanges que se construisent les compétences des individus. Ce sont autant de capitaux sociaux, culturels mais aussi symboliques que les chercheurs accumulent au contact des agents du champ économique. À cette occasion, on enregistre une forte intériorisation de la nécessité de maîtriser des codes qui permettent d'évaluer la situation et de se positionner dans la relation naissante. Ces principes d'évaluation, plus ou moins conscientisés, sont des renforts conçus comme défensifs par les individus[94]. Il s'agit pour les individus de comprendre la « culture » de l'entreprise afin de se projeter et de comprendre le plus rapidement possible si l'interaction avec l'industriel débouchera sur une relation équilibrée dans laquelle les effets de domination seront réduits ou du moins maîtrisés. Ce sont de multiples critères de décisions qui sont rebattus à chaque relation et qui permettent *in fine* de déterminer son intérêt. Ces échanges sont une fois de plus l'occasion pour les chercheurs de se forger un bagage évaluatif et argumentatif à des fins de « négociations ».

La capacité à adopter les usages que requière l'avènement du fonctionnement par projet est inégalement distribuée dans le champ académique. Les ressources interactionnelles, individuelles et collectives, sont nécessaires pour répondre à des appels à projet de l'ANR qui suggèrent assez vivement d'embarquer un agent privé. Les relations avec le secteur privé ne se confinent pas aux partenariats avec les grands groupes parfois décrits comme plus compliqués[95].

[94] « Oui oui parce que les entreprises n'ont pas toutes les mêmes visions d'un laboratoire et n'attendront pas du tout la même chose et ne négocieront pas la même chose. Alors moi je ne suis pas trop quelqu'un qui note, plutôt du feeling et de l'expérience, je vais tâter le terrain, je pose les mêmes questions, à un moment il y a une discussion sur le côté financier donc je vais voir ce qu'ils veulent mettre sur la table. Il y a aussi les questions de PI, voir s'ils sont frileux ou pas, c'est important, ça permet de jauger un peu. » (Benoit D.)

[95] « On a beaucoup de relations avec les grands groupes, c'est plus difficile, donc on a eu Continental, Valeo, Bouygues, je ne vais pas tous les citer, mais c'est plus compliqué, c'est les grands groupes, c'est plus structuré. Mais là il faut monter des relations, ça prend du temps, c'est difficile… » (Benoit D.)

La généralisation du fonctionnement par projet conduit les chercheurs à s'adapter, à transformer leur activité et donc à acquérir de nouvelles compétences. Les considérations de financement, de communication et de marketing pénètrent la recherche publique, du moins s'intensifient, et induisent un aggiornamento du travail de recherche. La prise en compte « des règles du jeu » de l'appel à projet fait émerger un certain nombre de nouvelles pratiques qui structurent et segmentent le travail de recherche. Celui-ci était déjà divisé en plusieurs catégories que sont la recherche fondamentale, la recherche de développement et la recherche appliquée. Les pouvoirs publics, notamment via l'ANR, produisent une nouvelle catégorie par le truchement des appels à projet et la systémisation de ses fonctionnements. Ces mêmes pouvoirs publics imposent ainsi une définition de l'innovation qui s'articule autour des partenariats public/privé et de l'applicabilité, notamment à des fins commerciales, des résultats de la recherche.

L'innovation telle que proposée par les pouvoirs publics devient un au-delà de la recherche en ce sens que des pratiques, des schèmes de pensée et des finalités viennent se surajouter à la valeur cardinale de production de savoirs et de connaissances en vue d'une diffusion dans l'activité d'enseignement. C'est par ce qui est décrit comme un « assèchement des crédits récurrents » que les financements sont conditionnés à une orientation de plus en plus appliquée des recherches. Les chercheurs sont appelés à « jouer le jeu » et à y trouver un intérêt. On assiste à la production d'un *illusio*, à une transformation du *nomos* du champ académique au sein duquel la mise en valeur à partir de critères issus du champ économique devient une conduite acceptable. Ces conduites n'étaient en fait pas absentes du champ scientifique mais ne faisaient pas office de règle suprême. De nouvelles règles pratiques, un sens pratique (Bourdieu 1976b), se développent alors que les chercheurs sont de plus en plus amenés, par une baisse des financements publics et par une logique de mise en relation entre scientifiques publics et entreprises privées, à intégrer à leurs projets de recherche une dimension d'applicabilité et des éléments capables d'intéresser un industriel. Cet aspect est inscrit dans le fonctionnement par projet tant les indicateurs suggèrent, voire imposent, l'embarquement d'une structure privée, ou même publique, capable de « transformer l'essai »[96]. L'ANR, décrit comme un « label » par l'enquêté, est ainsi un instrument public d'incitation à la production des liens entre secteur privé et secteur public. La structure des relations qui est produite par ces incitations fait émerger de nouvelles pratiques qui alimentent une activité scientifique (Shinn 2005) dont

[96] Entretien mené en 2019 avec Jeanne C. (30 ans), chargée de mission Innovation et Valorisation de la direction de l'innovation d'une grande Université francilienne.

certains pointent les risques, notamment en termes de publicisation des résultats scientifiques (James A. Evans 2010 ; Thébaud-Mony 2014).

L'innovation devient alors un au-delà de la recherche, ici publique, en ce sens que les pratiques consacrées par sa transformation symbolique et mythologique s'éloignent des pratiques initiales qui sont, il est nécessaire de le rappeler, le fruit d'apprentissages réalisés tout au long des trajectoires estudiantines et professionnelles passées. Tout l'enjeu pour les chercheurs est ainsi d'évaluer et de positionner leurs recherches sur une échelle qu'imposent les indicateurs issus du fonctionnement par projet. Plus précisément, c'est l'image sociale de la recherche qui est appelée à se transformer en multipliant ses espaces d'expression et en adaptant ses objectifs et ses conditions de réalisation. D'autres dispositifs viennent alimenter l'objectif de transfert technologique cher aux pouvoirs publics. L'exemple des Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT) est un des exemples d'expression de ces volontés politiques. Ces entités participent ainsi à promouvoir et à sédimenter l'idée d'une innovation conçue comme un au-delà de la recherche.

1.2.3 Les Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT) : mise en abîme de la logique par projet

L'ANR est un instrument d'orientation de la recherche à la disposition du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche qui permet aux pouvoirs publics de reprendre la main sur le contenu de l'activité scientifique et sur les résultats attendus. Cet aspect est rappelé par le rapport général « stratégie nationale de recherche et d'innovation » de 2009 du ministère :

> « La création de l'Agence nationale pour la recherche (ANR) et de l'Agence pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) ainsi que la globalisation des budgets des universités permettent au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche de se recentrer sur sa fonction d'orientation » (p. 19)[97].

Les projets émis par l'ANR ont une ambition de structuration et d'organisation du travail de recherche académique. Dans le cadre du Plan d'Investissement d'Avenir créé en 2010[98], un appel à projet est émis afin de structurer des entités dont la vocation première serait de

[97] Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, 2009, « Stratégie nationale de recherche et d'innovation 2009 » - Rapport général, Paris, Documentation française.

[98] https://anr.fr/fr/investissements-davenir/les-investissements-davenir/ Le PIA « a pour objectifs de stimuler l'emploi, de renforcer la productivité et d'accroître la compétitivité des entreprises françaises, en favorisant l'investissement et l'innovation dans des secteurs prioritaires, générateurs de croissance ».

« regrouper l'ensemble des équipes de valorisation de sites universitaires et [de] mettre fin au morcellement des structures pour améliorer significativement l'efficacité du transfert de technologies et la valeur économique créée ». Cet appel à projet (AAP) s'inscrit dans le « fonds national de valorisation » qui est le fruit d'une convention entre l'État et l'ANR. Le fond de valorisation est par ailleurs intégré au programme « Pôles d'Excellence »[99]. L'objectif du fonds national de valorisation « est d'accroître l'efficacité du dispositif français de valorisation de la recherche publique, en améliorant significativement ses résultats que ce soit sous forme de licences, de partenariats industriels, de création d'entreprises ou en facilitant la mobilité des chercheurs publics vers le privé et réciproquement. ». Le fonds national de valorisation et a fortiori l'appel à projet SATT poursuivent les ambitions nourries de mener le champ académique et le champ économique à interagir[100] en assurant « la continuité entre recherche académique et industrie » (Brunet 2019, p. 97-129). L'appel à projet prévoit une enveloppe de 900 millions d'euros destinée « au soutien à la création d'un nombre très limité de sociétés de valorisation de site (jusqu'à une dizaine) par des groupements d'établissements et d'organismes de recherche ». Les SATT qui seront retenues au cours de l'examen des projets se verront confier les charges d'accompagnement de la « maturation », de « l'incubation » et de la création d'entreprises. Ces sociétés de droit privé auront donc pour mission de se saisir au plus tôt des volontés de valorisation émises par des chercheurs académiques. La rhétorique et les vocables utilisés dans l'appel à projet donnent à voir une transformation profonde de la définition de la valorisation. La « maturation » et « l'incubation »[101] sont en effet des termes qui charrient un certain nombre de représentations de l'activité scientifique, de l'activité économique et de la rencontre de chacune d'elles. Ces documents publics permettent ainsi de voir comment se diffusent certains termes connotés et par-là même, par effet de comparaison, entrevoir les rapprochements public/privé qui s'opèrent par la sémantique.

Pour résumer, la « maturation » se situe à un niveau très en amont des potentiels débouchés économiques. Les pouvoirs publics agiront notamment financièrement[102], par

[99] La notion de « Pôle d'excellence » fait évidemment référence à la « décision fondamentale 2 » du rapport de la Commission pour la libération de la croissance française qui appelait à « constituer 10 grands pôles d'enseignement supérieur et de recherche autour de 10 campus, réels et virtuels, fixant les conditions d'excellence de l'ensemble du système de formation supérieur et de recherche ».

[100] Un des aspects centraux de l'appel à projet est aussi de produire le maillage territorial de l'innovation français. La dimension « locale » de l'innovation, qui mêle instituts de recherche publics, universités et entreprises privées participent à la « gouvernance territoriale de l'innovation » (Pin 2020b) en s'appuyant sur « des systèmes intermédiaires et communs créés par les pouvoirs publics » (Lanciano-Morandat 2019, p. 310-318).

[101] Lionel Jospin utilisait déjà ce terme en 1998.

[102] La SATT « réalise des prestations de service, principalement pour le compte de ses actionnaires établissements ou organismes de recherche. Ces prestations sont facturées à prix de marché. Ce type d'activité a

l'intermédiaire des SATT, dès le début des développements scientifiques à visée de valorisation. Quatre missions principales sont identifiées dans l'appel à projet ANR. L'activité de maturation des SATT consiste d'abord à « éclairer les chercheurs sur les débouchés potentiels de leurs travaux, les positionner par rapport à la concurrence internationale, identifier les projets innovants les plus prometteurs, et les croiser avec les besoins du marché, notamment ceux exprimés par les entreprises des pôles de compétitivité ». Après avoir identifié, débusqué, les « projets les plus prometteurs », la SATT se fixe la mission de « financer la maturation » et d'« assurer le suivi et la commercialisation jusqu'au transfert au monde économique ». Les SATT auront par ailleurs la mission de « financer le dépôt, l'entretien et la défense de titres de propriété intellectuelle et industrielle ». Ce volet financier de l'activité de ces structures fera l'objet d'une « analyse des coûts et des bénéfices » qui poursuit donc la dynamique d'évaluation présentée plus tôt.

Le deuxième bloc d'actions des SATT renvoie aux services qu'elles prévoient d'apporter aux porteurs de projets de valorisation. Ces sociétés auront pour objectif de « détecter » les besoins de services des entreprises et d'en gérer l'administration et l'appui logistique et technique. Par ailleurs, les SATT se verront confier les tâches de « sensibiliser des personnels et étudiants à l'innovation notamment la propriété intellectuelle et de promouvoir et réaliser des actions de veille, de cartographie de l'offre de recherche et de plates-formes technologiques, et détection de partenaires ». Enfin, les SATT accompagneront l'incubation, terme qui fait appel à une rhétorique biologique et qui consiste en un appui de différentes natures à la création d'entreprises issues de la recherche publique.

On voit au travers de cet AAP le tournant qu'est appelée à prendre la recherche publique française. Cette initiative est porteuse de croyances particulières, croyances que l'on identifie dans le choix des termes structurant de l'AAP. Celui-ci produit un cadre d'expression pour la recherche publique française, un champ des possibles pour ses résultats et réaffirme la croyance selon laquelle l'innovation se ferait avant tout dans les interactions et les liens entre champ académique et champ économique. Certains projets ANR sont ainsi tout à la fois opératoires, en ce sens qu'ils offrent un champ des possibles à des chercheurs désireux de valoriser économiquement leurs recherches, et utilitaires, notamment car ils embarquent des présupposés

vocation à être rapidement à l'équilibre. Une part minoritaire du soutien du fonds national de valorisation sera destinée à abonder les financements des établissements ou organismes consacrés à l'achat des prestations lors des premières années d'existence de la société. ».

et des représentations qui font de la valorisation économique de la recherche l'horizon indépassable du travail scientifique. Les SATT précisent donc la dynamique dans laquelle les pouvoirs publics entendent intégrer les chercheurs publics français, à savoir la mise à l'agenda scientifique d'une prise en compte toujours plus importante du caractère économique de l'activité de recherche. Ces préconisations qui prennent en réalité la forme d'injonctions, s'inscrivent en fait dans un discours politique qui tend à imposer l'idée que l'innovation devrait s'affranchir de la recherche et ainsi rejoindre les représentations de l'innovation qui ont cours dans les entreprises. C'est ce qu'expliquent d'ailleurs Pascal Morand et Delphine Manceau dès les premières lignes de la synthèse d'un rapport[103] qu'ils rendent fin 2008 à Christine Lagarde, alors ministre de l'économie et des finances. Les premières phrases font figure de manifeste et donnent le ton d'une compréhension de l'innovation se voulant renouvelée et plus en phase avec les réalités économiques auxquelles s'affrontent les entreprises :

> Ce rapport plaide pour une vision élargie de l'innovation conforme à l'approche qu'en ont les entreprises et donc à la manière dont elle se déploie effectivement dans le tissu économique. En France, les discours publics évoquant l'innovation sont souvent centrés sur la recherche et l'innovation technologique. Outre le fait que ces deux sujets sont distincts, ils sont aujourd'hui décalés par rapport aux pratiques des entreprises et à la réalité des processus d'émergence et de réalisation de l'innovation.

Selon ce rapport, les pouvoirs publics doivent produire un « discours pour faire évoluer les mentalités » et affirmer « l'image française autour de l'innovation et de la création ». C'est à ce programme que certains appels à projet, comme celui des SATT, répondent en tentant de faire advenir une analyse renouvelée et outillée du fait social de l'innovation. Les SATT occupent une place centrale dans le projet plus large des pouvoirs publics. Ces derniers espèrent, par la création de ces « sociétés », voir se concrétiser une nouvelle taxinomie des réalisations dites innovantes. La création d'une start-up en mesure de « valoriser » les résultats de la recherche scientifique réalisée dans les laboratoires publics semble être l'horizon le plus désirable. Dans cette perspective, la production de « startupeur » est un objectif affiché par les pouvoirs publics, qui travaillent alors à produire les conditions de possibilité de l'émergence de cette figure mythique du champ économique actuel. Des établissements publics sont créés à cet effet et il s'agit pour ces mêmes pouvoirs publics de produire des instances de repérage des « bonnes volontés » entrepreneuriales dans le champ académique. Ces différentes réalisations concourent une fois de plus à renforcer une définition de l'innovation peu sédimentée. La start-up et le startupeur deviennent des unités de mesure de la force innovatrice d'un projet et il

[103] Pascal Morand et Delphine Manceau produisent un rapport en 2008 qui s'intitule : « Pour une nouvelle vision de l'innovation ».

apparaît nécessaire pour l'État d'accompagner financièrement les initiatives individuelles. Cette manière de prendre en charge l'innovation et plus largement l'économie nationale permet dans le même temps aux pouvoirs publics de s'affirmer comme un « État entrepreneur » (Mazzucato 2018) qui participe activement à la bonne santé économique du pays. Fonder une start-up et être innovant est par ailleurs de moins en moins relié à la recherche et aux chercheurs. Cette percée de l'entrepreneuriat, et plus tard du modèle start-up, poursuit le mouvement observé de déconnexion de la recherche et de l'innovation. Les différentes réalisations qui précèdent et qui suivent sont autant d'éléments qui travaillent à produire une idéologie dominante (Bourdieu et Boltanski 1976) qui promeut la définition de l'innovation comme un au-delà de la recherche. Finalement, les différents dispositifs comme l'ANR ou les SATT produisent un système symbolique renouvelé de l'évaluation de la recherche. Ce système symbolique institutionnalise la dichotomie entre la recherche et l'innovation, notamment en hiérarchisant les pratiques selon qu'elles satisfont ou non aux principes cardinaux de l'idéologie dominante en matière d'innovation.

2 2012-2017 : La start-up et le startupeur

Dès 2003 est créé un statut de « jeunes entreprises innovantes ». Cette création préfigure l'avènement d'un modèle importé : la start-up. Cette forme d'entreprise est en effet l'objet d'un intérêt prononcé des pouvoirs publics et du champ politique. Dans l'idéal, la start-up mêle innovation et entrepreneuriat en charriant des catégories très diverses. La créativité (Berrebi-Hoffmann, Bureau et Lallement 2017 ; Kogan et Andonova 2015), l'agilité (Boboc et Metzger 2020 ; Ughetto 2018a) et un modèle d'affaire[104] qui s'adapte sont les maîtres mots d'une organisation du travail, de l'activité et d'une organisation commerciale particulière. C'est notamment dans la perspective de l'augmentation de la production de start-up que la Banque Publique d'Investissement (BPI) est créée. Cette création se produit dans un contexte économique en crise qui voit la frilosité des investisseurs institutionnels s'intensifier.

[104] *Business Model* est préféré à son pendant français.

2.1 La Banque Publique d'Investissement : un guichet public de financement de l'innovation au service des initiatives individuelles

Les questions d'accompagnement de l'innovation privée en viennent à prendre davantage de place sur l'agenda politique (Külber et de Maillard 2016, p. 23-46) des années 2010. François Hollande est élu en 2012 et revendique la rationalité d'une promesse de campagne qu'il entend mettre en œuvre. Bien que les postures rationnelles des politiques publiques et de l'action publique plus généralement aient été l'objet de discussions importantes, on observe un projet de loi dont l'argumentaire rationnel suit l'objectif d'exposer « la logique de la décision » (*Ibid.*, p. 50).

Le projet de loi relatif à la création de la BPI comporte six chapitres qui servent à démontrer la cohérence d'une telle création. Le projet de loi entend replacer la création de la BPI « à la croisée de plusieurs des ambitions du Gouvernement ». Quatre arguments administrent « la nécessité de la création de la Banque Publique d'Investissement ». « Le redressement productif et industriel de la France […] »[105] et « la mise en place d'une nouvelle politique de financement de l'économie […] »[106] sont les deux premiers objectifs défendus par le projet de loi. Par ce propos introductif, la majorité présidentielle place l'action de la BPI au centre de la stratégie économique du quinquennat de François Hollande. La portée stratégique de la BPI sera fondée sur « l'amélioration de l'organisation de l'action économique des pouvoirs publics […] »[107] et appuyée par « le développement d'instruments de financement de nature à répondre aux risques d'assèchement du crédit sur certains segments du marché, notamment pour les PME innovantes et l'industrie ».

Plusieurs éléments de justification soutiennent ces propositions ambitieuses. La volonté qui apparaît structurante a trait aux « imperfections du marché » dont les « difficultés structurelles amplifiées par la crise » nécessitent une action publique renforcée de correction et de soutien. Le projet de loi donne à voir des volontés accrues de régulation et

[105] « […] dans le cadre d'une stratégie pilotée et orientée par l'État et la priorité donnée aux secteurs d'avenir, au développement des PME et TPE, à la conversion numérique, écologique et énergétique de l'industrie, à l'économie sociale et solidaire et au développement des entreprises dans les zones franches urbaines ».

[106] « […] au service de l'économie réelle, en particulier des entreprises à fort potentiel de croissance ».

[107] « […] dans le cadre d'une nouvelle étape de la décentralisation qui donnera aux régions un rôle pivot dans l'animation économique des territoires et simplifiera l'organisation actuelle des guichets de financement public relevant de l'État, de la Caisse des dépôts et consignations et des Régions dans le sens d'un meilleur accompagnement des entreprises. La BPI est, à cet égard, fondée, dès le départ, sur un partenariat entre l'État et les régions ».

d'accompagnement public en termes de financements de l'économie. Par ailleurs, on voit émerger la question du « soutien public au financement de l'innovation » qui se justifierait « par certaines spécificités de l'investissement en recherche et développement (R&D) ». Ces spécificités seraient de trois ordres. Ces spécificités traduiraient une « défaillance de marché ». La première spécificité, ou défaillance, renvoie aux « externalités positives » de l'innovation partiellement invisibilisées. En effet, selon ce document officiel, l'innovation est en mesure de satisfaire l'intérêt général, celui de l'« ensemble de la société », mais également des intérêts particuliers, ceux de l'entreprise qui investit dans la recherche et le développement pour produire des innovations. Du point de vue des auteurs du projet de loi, cette double orientation de l'innovation serait au principe d'« une distorsion entre rendement privé et utilité sociale [de l'innovation], susceptible de décourager l'effort de recherche ». Afin de garantir l'équilibre des retombées notamment financières de l'innovation « l'intervention publique vise, en réduisant cet écart, à créer les conditions favorables à l'investissement en recherche ». Le deuxième argument renvoie aux temporalités de la recherche, du développement et de l'innovation. L'organisation séquencée au long cours des projets de recherche et d'innovation serait au principe d'un désengagement des entreprises. Ce désengagement serait en partie lié aux incertitudes chroniques de la recherche et de l'innovation. L'impossibilité de prévoir les débouchés, qu'ils soient techniques ou commerciaux, freinerait les investissements des entreprises en matière d'innovation. Dans ce contexte, « l'État, qui a la capacité de mutualiser les risques dans le temps et sur plusieurs projets, peut inciter les marchés à les [les risques] prendre ». Plus largement, le projet de loi qui propose la création de la BPI aborde les difficultés liées aux investissements de long terme qui doivent pour certains chercheurs être assurés, assumés et pérennisés par des investisseurs institutionnels de long terme dont l'émergence serait permise notamment par une « levée d'obstacle » (Plihon et Rigot 2018, p. 125). Enfin, l'ultime point qui donne à voir la spécificité de l'innovation s'illustre dans « les asymétries d'information » entre financeurs (« les banques sont averses au risque ») et entreprises en besoin de financement (« entreprises pour lesquelles le « collatéral » ou la garantie sont difficiles à trouver comme dans le cas des entreprises en création et du financement d'un investissement immatériel »). Ces arguments, outre le fait de justifier l'intervention étatique, exposent les déterminants de l'innovation tels que les pouvoirs publics se les représentent. La BPI est envisagée par les pouvoirs publics comme un accompagnement face à l'incertitude de l'innovation, innovation qui est réaffirmée comme une affaire publique qui nécessite l'intervention étatique.

L'établissement public OSEO fait peau neuve le 31 décembre 2012 et change de nom alors que le président-directeur-général d'OSEO de l'époque, François Drouin, affirme qu'OSEO est appelé à « contribuer à faire de la France un grand pays d'innovation et d'entrepreneurs »[108]. OSEO devient l'établissement public BPI-Groupe. La loi n° 2012-1559 du 31 décembre 2012 relative à la création de la Banque publique d'investissement reprend l'architecture intégrale du texte législatif de 2005 qui encadre la création et le fonctionnement d'OSEO et y intègre un premier article dont l'ambition est d'établir les missions fixées à la Banque Publique d'Investissement. Quelques missions sont résumées ci-dessous :

> - En vue de soutenir la croissance durable, l'emploi et la compétitivité de l'économie, elle favorise l'innovation, l'amorçage, le développement, l'internationalisation, la mutation et la transmission des entreprises, en contribuant à leur financement en prêts et en fonds propres.
>
> - Elle oriente en priorité son action vers les très petites entreprises, les petites et moyennes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire, en particulier celles du secteur industriel.
>
> - Elle apporte son soutien à la mise en œuvre de la transition écologique et énergétique
>
> - Elle accompagne la politique industrielle nationale, notamment pour soutenir les stratégies de développement de filières. Elle participe au développement des secteurs d'avenir, de la conversion numérique et de l'économie sociale et solidaire.

La banque publique d'investissement, produit d'une promesse de campagne, entend donc financer et accompagner le développement économique de la France par le financement de l'innovation en orientant massivement ce dernier vers les petites entreprises. Les ambitions de cet établissement public sont ainsi très importantes, notamment parce que la transition écologique représente un axe central de sa politique de financement. Pourtant, dès 2012, l'économiste Gaël Giraud met en question le caractère de banque à part entière de la BPI. Le chercheur, dans un bref article, expose les statuts de la BPI qui selon lui sont centraux dans la compréhension des marges de manœuvre de la « banque publique ». Selon ses statuts, la BPI ne peut être qualifiée de banque du fait de l'étroitesse de ses capacités de financement et de son impossibilité à emprunter directement auprès de la BCE. Outre ces aspects qui de fait minimisent les capacités d'action de la BPI, cette dernière est accusée de « distorsion de concurrence avec les banques privées » (Gaël Giraud 2012, p. 86) et plus généralement de « faire concurrence aux acteurs privés » (Lacorne 2019a, p. 214-217). Gaël Giraud bat pourtant en brèche cette accusation en revenant au statut de la BPI qui ne lui confère pas les prérogatives

[108] C'est la mission que se fixe le président-directeur-général d'OSEO de l'époque, François Drouin, dans « La revue civique » de l'hiver 2012-2013 alors qu'OSEO s'apprête à être remplacé par BPI-Group.

d'une banque à part entière. La BPI apparaît plutôt comme un guichet de financement des phases les plus en amont de l'innovation et comme un label public dont la vocation est d'activer un secteur bancaire privé frileux quant au financement de l'innovation en France. Une fois de plus, les mesures et les créations publiques, loin de satisfaire à l'antienne du « laisser-faire », viennent en soutien d'un secteur privé considéré comme réticent à l'innovation. Parallèlement, on observe un recentrage de l'action publique en faveur de l'innovation vers les petites entreprises et l'action privée. Bien que l'architecture de la BPI reprenne l'architecture de la loi de création d'OSEO, on voit une focalisation des pouvoirs publics sur le secteur privé qui de fait alimente l'idée que l'innovation est avant tout une affaire privée. Les questions de recherche ne sont pas abordées par le texte de loi qui crée la BPI et l'innovation en ressort d'autant plus comme un au-delà de la recherche. C'est ainsi que cet intérêt pour le secteur privé et l'avènement de l'entrepreneur comme figure idéale typique et mythique de l'innovation se renforcent d'autant plus à l'occasion de la création de la BPI. L'orientation vers les très petites entreprises ouvre un champ des possibles à l'émergence de petites entreprises innovantes que l'on qualifiera plus tard, pour de multiples raisons, de start-up.

L'Université française participe à ce mouvement de production de dispositifs. Par l'intermédiaire d'agents volontaires, elle réalise également un travail conséquent d'accompagnement de la recherche et des chercheurs dont un des objectifs est de socialiser ces derniers aux logiques modernes de l'innovation. La « valorisation » acquiert ses lettres de noblesse alors que dans les universités se constituent des services dédiés à cette activité. Des directions de l'innovation voient également le jour et participent ainsi à l'institutionnalisation de la déconnexion entre recherche et innovation.

2.2 « Valoriser » et diriger l'innovation dans la recherche publique

L'innovation devient un objet professionnel au sein des universités. Des agents promeuvent des manières de voir le monde au travers d'un langage et de dispositifs qui ont pour fonction d'accompagner l'émergence des innovations qui émanent des chercheurs et des enseignants-chercheurs. Le lexique mobilisé et les outils qu'ils mettent à disposition pour produire ce mouvement participent au façonnage de l'idéologie dominante en matière d'innovation. La hiérarchie des pratiques que ces agents imposent produit l'organisation de la légitimité des manières d'être innovant. Les chercheurs qui souhaitent participer au mouvement de l'innovation dans le champ académique se voient ainsi proposer des processus conçus et

diffusés par des agents appartenant à des services de valorisation et d'innovation au sein des universités.

2.2.1 Professionnalisation des structures dédiées à la « valorisation » et « production de la croyance »

Dès les années 2000, le CNRS s'engage dans la structuration d'une démarche de valorisation. C'est au cours des années 2010 que les universités lui emboîtent le pas en organisant cette fonction. Bien que cette activité de valorisation existe depuis plus longtemps, la période voit s'organiser et se structurer des services de valorisation dans les universités françaises et dans le monde plus largement (Schneijderberg et Merkator 2013). On assiste en effet à l'émergence de structures de valorisation qui se professionnalisent en adoptant et en mettant en œuvre les ambitions politiques en faveur de l'innovation. Les activités de ces services vont du transfert de technologie par le brevetage aux partenariats industriels en passant par la gestion des contrats de recherche :

> Dans les services on gère les partenariats de l'université en matière de recherche, les contrats avec les grands groupes, et ce, pour tous les labos de l'université. On gère tous les contrats, tous les appels à projet, les réponses que produisent les chercheurs de l'Université pour des partenariats avec des partenaires publics, privés, français ou internationaux. En clair, tous les projets de recherche de l'université passent par le service. On a donc une personne qui gère la partie contractuelle. On aide au montage de projet, montage administratif, financier, juridique. […] Quand un industriel vient voir un chercheur sur une thématique pour un projet, on rentre en jeu, on structure, on demande une annexe scientifique, on demande ce qu'ils vont faire ensemble, on va aider à monter le budget, rédiger et négocier un cadre contractuel de la relation. (Clarysse A.)

On voit que les missions de ces services sont très diverses. Auparavant, le seul soutien que pouvaient recevoir les chercheurs souhaitant valoriser leurs recherches était une aide juridique. D'après l'enquêtée, les services que proposent ces structures de valorisation renvoient ainsi tout à la fois à la structuration du projet, à la rédaction des contrats et à l'orientation que la relation entre le chercheur et l'industriel prendra. De plus, les entités dédiées à la valorisation de la recherche publique offrent des services de marketing, de communication et d'évaluation afin de permettre aux chercheurs et à leurs recherches de se situer sur un marché qu'ils ne connaissent pas. Ce sont en fait des aides et du conseil dont l'ambition est de défricher, pour le chercheur académique, le secteur industriel sur lequel le produit issu de la valorisation pourrait s'insérer.

Dans le prolongement de l'action publique en matière d'innovation, notamment au travers des missions que l'on fixe aux SATT[109], les services de valorisation des universités développent un nouveau pan d'activité. On l'a vu, l'innovation telle qu'elle est conçue par un certain nombre d'agents du champ du pouvoir nécessite d'être accompagnée et « repérée ». C'est dans cette perspective que les « chargés de valorisation » s'emploient à « détecter l'innovation ». Selon cette pratique, qui représente un changement majeur, il serait nécessaire d'aider les chercheurs à « transformer l'essai »[110] en les incitant fortement à utiliser les résultats de leurs recherches à des fins de valorisation. Il s'agirait donc de « détecter » les recherches capables d'épouser l'activité d'innovation. Les services de valorisation nouent à cet effet des relations approfondies avec les laboratoires en ne se limitant plus à accueillir les chercheurs désireux de « valoriser » leurs recherches mais en allant « débusquer » directement les travaux scientifiques capables d'être transformés en innovation. Ces actions se fondent sur l'idée que La recherche en labo n'a pas un niveau de maturité suffisant parce qu'elle est à un niveau de prototype préindustriel »[111]. Il s'agit donc d'identifier des possibilités de développement de produits dits d'innovation à la fois dans le contenu des recherches mais aussi dans l'appétence de certains chercheurs :

> L'autre partie qu'on a ici c'est la détection de l'innovation. Nous connaissons bien les laboratoires, et on échange avec les chercheurs de ces laboratoires. Les quatre chargés de valorisation ont un secteur. […] Certaines chargées de valorisation ont des disciplines qui à première vue apparaissent éloignées, mais ça c'est parce qu'elles ont des compétences particulières qui leur permettent de discuter avec plusieurs disciplines[112]. Notre rôle n'est pas de rentrer dans la science, on en est incapable parce qu'il y a des sous-disciplines dans les disciplines et que c'est trop spécialisé. Non, nous on doit être capable de comprendre la démarche scientifique, d'évaluer l'intérêt potentiel en termes d'applications concrètes des recherches qui sont faites. En fait on veut voir si ces recherches peuvent aller plus loin, en termes de transfert et de maturation (Clarysse A.).

Les chargés de valorisation ont donc pour mission de sillonner les laboratoires de l'université pour dénicher des recherches pour lesquelles ils identifieront de possibles débouchés applicatifs. La fréquentation de ces espaces sociaux permet aux chargés de valorisation d'acquérir des connaissances de différentes natures qu'ils réutilisent ensuite au moment d'évaluer les potentielles innovations que permet telle ou telle recherche. Les agents de la valorisation des universités construisent ainsi un certain nombre d'indicateurs qui

[109] Les SATT sont un « bol d'air » pour l'enquêtée qui loue la création en 2014 de la SATT de son université. Ces propos donnent à voir la communauté de valeurs et la cohérence des codes et des représentations qui régissent ces espaces de valorisation de la recherche.

[110] Jeanne C.

[111] Clarysse A.

[112] L'enquêtée fait ici référence à une chargée de valorisation qui est issue d'une discipline particulière, qui connaît bien le monde de la recherche et maitrise les codes d'une discipline citée.

permettent de situer les travaux des chercheurs sur l'échelle de l'applicabilité. Les chargés de valorisation définissent ce qu'est et ce qui n'est pas de l'innovation en réalisant un « travail de dentelle » qui consiste à « identifier les connaissances fines des laboratoires » à des fins de « transferts ».

Les discours que tiennent les chargés de valorisation font état d'un changement profond dans la manière d'envisager la recherche. La valorisation de la recherche prend alors des formes particulières qui s'inscrivent dans les volontés politiques des 30 dernières années :

> Pendant longtemps il y a eu beaucoup d'argent pour financer la recherche qu'elle soit fondamentale ou collaborative, mais il n'y avait pas assez de moyen pour avoir de la recherche pure et aboutie pour derrière faire du transfert et intéresser un groupe qui viendrait prendre une licence si on a un brevet ou établir un partenariat pour aller plus loin dans la thématique soit pour créer une SU si on estime qu'il y a un marché et une place dans ce marché dans ce domaine-là (Clarysse A.).

À l'instar du financement par projet, les services de valorisation influent sur l'orientation de la recherche et utilisent les difficultés de financement auxquelles les chercheurs sont confrontés pour diffuser leurs conceptions de l'innovation. Clarysse fait par ailleurs la distinction entre recherche et innovation. L'activité de Clarysse, et plus largement des chargés de valorisation, a pour fonction d'accentuer cette dichotomie et de transformer les produits de la recherche en innovation. L'enquêtée replace son activité dans des transformations de fond des orientations des financements.

> On est opportuniste quelque part car le gros des financements en matière de recherche et d'innovation est sur l'innovation. Il y a la recherche fondamentale, mais la plupart des appels à projet, des fonds, nationaux comme européen (programme-cadre horizon 2020) sont orientés vers l'innovation. Et le programme-cadre qui arrive est encore plus ciblé innovation. En fait c'est venu d'un constat à un moment que la valo est une des missions de l'université, comme la recherche, mais ça restait un petit peu… on n'avait pas les moyens humains à l'époque, pas les bonnes compétences, ni financiers. On a eu à cette époque certains chercheurs un peu plus visionnaires ou qui avaient senti un bon business qui se sont lancés dans une SU par le biais du concours scientifique. Ils prenaient des parts, mais ça restait encore discret. Et ça l'est encore d'ailleurs. Qu'on soit clair c'est quelque chose qui n'est pas la démarche de la plupart des chercheurs (Clarysse A.).

L'implication différenciée des universités dans les dynamiques d'innovation permet aux pouvoirs publics de les situer les unes par rapport aux autres et ainsi de prolonger leur mise en compétition. De nouveaux indicateurs permettent cette mise en compétition chiffrée. Le nombre de brevets déposés ou encore l'intensité de la création de start-up dans les universités sont autant de critères qui positionnent les universités les unes par rapport aux autres. De plus, les chargés de valorisation inscrivent leurs actions dans une rationalité économique retrouvée et ce malgré

le fait que de nombreuses tentatives, de leurs aveux mêmes, ne débouchent sur aucun produit commercialisable. La logique marchande est intégrée par les chargés de valorisation et devient un élément de justification de la valorisation :

> Si on pense que finalement ça ne rapportera jamais rien, ce n'est pas la peine quoi. Les organismes publics et les Universités arrêtent de déposer des brevets, on arrête le transfert… deux choses : le brevet, pour nous au niveau de l'Université, ça rapporte, on est à l'équilibre en termes de coûts/dépenses, on investit tous les ans dans des nouveaux brevets, couverts par les royalties. Par contre ça nous ramène à côté du partenariat. C'est un levier. Parce que les chercheurs qui déposent des brevets ce sont eux qui ont les partenariats industriels notamment. Ça, ça intéresse les institutions, si vous candidatez sur des projets très compétitifs européens ou nationaux, c'est un critère d'évaluation (Clarysse A.).

Cette nouvelle organisation a pour objectif latent de déconnecter le travail scientifique et l'innovation. Plus précisément, les services de valorisation de la recherche à des fins d'innovation consistent à déconnecter le travail de laboratoire de l'activité dite d'innovation. Dans ce schéma, innover consiste à ajouter des briques à l'activité scientifique en introduisant des pratiques qui vont de la communication au marketing en passant par l'intégration de dimensions économiques aux contenus de la recherche et donc à son orientation. Ce phénomène n'est pas en totale rupture avec le contexte préexistant. Comme le montre Caroline Lanciano-Morandat, les « frontières usuelles de la recherche » font l'objet de subversion et l'imperméabilité du champ académique et du champ économique ne semble être qu'une posture maintes et maintes fois démentie (Lanciano-Morandat 2019, p. 17-23). Pourtant, l'institutionnalisation de la perméabilité entre ces deux sous-espaces sociaux redouble grâce à ces services de valorisation. Leurs activités ont pour conséquence d'acter l'idée de l'innovation comme un au-delà de la recherche. Les actions peuvent ainsi être caractérisées d'innovation lorsqu'elles incluent des pratiques légitimes que les services de valorisation concourent grandement à produire et à diffuser.

2.2.2 Des directions de l'innovation dans les universités

Des services d'innovation sont créés et s'inscrivent dans le sillage des services de valorisation des universités. En effet, on voit émerger dès la moitié des années 2010 des directions de l'innovation dont l'appellation ne laisse que peu de doute sur les buts qu'elles comptent poursuivre. C'est plus précisément un nouvel appui pratique aux ambitions et décisions politiques en faveur d'une innovation conçue comme un au-delà de la recherche. Les personnes qui peuplent ces directions de l'innovation font le lien entre les services de valorisation des universités, les chercheurs et les SATT. Les directions de l'innovation

identifient les besoins des industriels mais aussi des chercheurs et tentent d'apporter une aide dont l'objectif est une fois de plus de produire la rencontre entre la recherche publique et le secteur économique :

> S'il y a un besoin de prestation, ils peuvent faire appel au labo pour une prestation d'un mois, d'une semaine, deux jours, en fonction de leurs besoins… on travaille aussi beaucoup avec la SATT en lien avec l'Université. En fait, notre programme d'accompagnement a été lancé par l'université et cette SATT. Du coup, via cet outil-là on a des demandes qui arrivent des entreprises, soit pour faire une collaboration de recherche ou lorsqu'ils souhaitent faire une thèse CIFRE. Donc dès qu'il y a une demande, la SATT peut qualifier la demande de l'industriel, pour mieux préciser son besoin et mieux le comprendre pour ensuite pouvoir aller proposer, offrir cette demande aux laboratoires qui ont les compétences en question (Jeanne C.).

Ce programme qui prend la forme d'appels à projets permet aux chercheurs de l'université et aux entreprises d'avoir accès à différents outils d'accompagnement. Mais l'objectif de ce programme tout-en-un est aussi de permettre aux industriels de se retrouver dans l'architecture organisationnelle de l'université. Afin de poursuivre cet objectif, la direction de l'innovation de cette université a construit un « annuaire » :

> Donc cet annuaire c'est vraiment une porte d'entrée pour les industriels, ou les entreprises quelles qu'elles soient ou même un laboratoire, un chercheur, qui a besoin d'avoir accès aux compétences scientifiques et technologiques qui sont présentes au sein de l'université. Donc ça recense autant les unités, les labos de recherche que les équipes aussi (Jeanne C.).

« L'annuaire » est produit par les agents de la direction de l'innovation, est accessible à tout un chacun et est gratuit. Cette offre est orientée vers « l'idée de diffuser le savoir » et intègre donc les prérequis de l'activité universitaire. Selon l'enquêtée, ce programme bénéficie tout à la fois aux industriels et aux chercheurs qui profitent de l'annuaire pour publiciser leurs travaux et « donner de la visibilité[113] » à leurs laboratoires qui sont fichés afin d'intégrer une liste qui compte au moment de l'entretien « 300 fiches ».

Outre le fait de proposer une aide concrète et outillée faite d'instruments d'accompagnement de différentes natures, la direction de l'innovation, à l'instar du service de valorisation abordé ci-dessus, est conçue comme une instance de socialisation à la croyance qui fait de l'innovation un au-delà de la recherche. Jeanne explique ainsi que les différentes étapes auxquelles se confrontent les chercheurs sont autant de moments qui permettent de socialiser et d'accompagner ces derniers dans la transformation de leurs objectifs et des manières de les remplir. Le travail de communication et de diffusion a de cette manière l'ambition d'opérer un

[113] Jeanne C.

travail sur l'identité professionnelle des chercheurs. Pour autant, l'enquêtée déclare que les chercheurs qui répondent à ces appels à projet sont déjà porteurs de ce qu'ils identifient comme une possible innovation. C'est que le flou du terme innovation[114] permet d'embarquer des individus qui ne s'imaginaient pourtant pas comme porteurs d'une innovation en devenir. L'enjeu de la direction de l'innovation est donc d'entraîner des chercheurs sans que ces derniers soient effectivement en possession d'une innovation clé en main[115]. C'est là que se situe l'action centrale de ces directions de l'innovation, c'est-à-dire leur capacité à embarquer des individus en vue d'une socialisation aux logiques de l'innovation qu'ils défendent :

> Alors quand on lance l'appel à projet on dit aux chercheurs que c'est ouvert aux chercheurs qui ont une innovation, qu'elle soit technologique, sociale, sociétale, solidaire. Donc en fait pour nous c'est déjà une innovation d'avoir une idée. Après nous ce qui va ensuite nous intéresser, c'est la valorisation pour effectivement pouvoir trouver une application. Mais ce que je veux dire c'est que quand on les contacte, on leur dit déjà que c'est ouvert aux chercheurs qui ont une innovation. Même si ce n'est pas à l'instant T commercialisable sur le marché. Par contre toutes ces étapes-là pour aller jusqu'à la phase de commercialisation ou au moins jusqu'à la phase de développement, c'est là du coup qu'on se positionne pour les aider, les financer, monter une équipe, les sensibiliser à la création d'entreprises, au design et autres… (Jeanne C.)

Ces étapes sont donc des occasions de « sensibiliser » les chercheurs aux logiques de l'innovation qui vont de la constitution des équipes, à la communication et au marketing. Ces appels à projet offrent la possibilité aux chercheurs de recevoir des financements et d'être accompagnés. Ils bénéficient ainsi de formations standard dont la vocation est tout à la fois opératoire et utilitaire. En effet, ces formations sont des instances de diffusion des principes de l'innovation défendus par les pouvoirs publics, et a fortiori par les chargés de valorisation et les membres des directions de l'innovation des universités :

> Donc l'appel à projet donne lieu à un financement qui en moyenne est à peu près une enveloppe de 65 000 euros. Bien sûr ça dépend des projets. Ce financement sert à pouvoir recruter ou acheter des consommables, des cellules, des pipettes pour les expérimentations. Donc c'est pour les projets qui ont un besoin financier pour aller plus loin dans le développement de l'innovation. C'est du matériel mais on va aussi avoir des RH pour pouvoir faire les travaux. Ensuite nous on propose aussi des modules complémentaires pour enrichir le projet de valo du chercheur. Il y en a 4. Une formation de création d'entreprises avec notre incubateur de prédilection. Les chercheurs qui ont une envie de création d'entreprise on va les sensibiliser pour leur montrer

[114] Jeanne C. dit d'ailleurs que « si un chercheur a une invention, on peut appeler ça une innovation » tout en reconnaissant que « peut-être que pour un commercial une invention ce n'est pas une innovation ». Encore une fois, la malléabilité du terme innovation permet aux agents de prendre certaine largesse et d'accorder cette définition avec le contenu et les besoins de son activité.

[115] Jeanne reconnaîtra plus tard qu'il est plus commode pour s'engager dans une démarche d'innovation d'avoir un brevet. Il est d'ailleurs nécessaire de rappeler que cette personne est formée à l'activité de brevetage et a un bagage juridique important en lien avec ces techniques de protection intellectuelle : « Alors le fait que ce soit breveté peut en effet être un avantage. Donc oui ça peut être un avantage compétitif parce que techniquement ça te protège d'une certaine concurrence, à une certaine limite parce que ça dépend, peut-être qu'il faut 10 brevets pour te protéger, c'est un peu rare qu'un seul brevet protège tout, c'est compliqué ».

> comment on crée son business plan, comment on identifie les forces et les faiblesses sur le marché et comment positionner la techno sur le marché. Il faut aussi voir comment créer une équipe, est-ce qu'il est capable de le faire ? Ces formations durent une semaine à peu près. Aussi on propose aux chercheurs de travailler avec le club de design de l'Université (Jeanne C.).

Ainsi, les aides sont tout à la fois financières et ont trait à la formation. Ces formations sont autant d'occasions pour la direction de l'innovation de socialiser les chercheurs à l'innovation et donc aux logiques marchandes. Nous voyons par ailleurs comme le design, à l'instar du traitement de l'innovation dans les entreprises, est considéré comme une aide à l'innovation. Enfin, les questions de ressources humaines sont identifiées comme très importantes, intérêt qui fait d'ailleurs écho à ce que l'on observe dans le modèle start-up (Grossetti, Barthe et Chauvac 2018). Ce dernier est d'ailleurs un des objectifs principaux des agents de la valorisation de la recherche publique et vient rompre avec le discours bien moins enthousiaste des années 2000 :

> On parlait déjà il y a quelques années de *spin off*, de start-up, d'entreprise, notamment depuis la loi de 99 qui a rendu possible tout ça. En revanche, il y a quelques années, en 2005, quand j'étais dans la valorisation au CNRS, ce n'était pas dans l'air du temps. On nous disait grosso modo « on ne va pas inciter les chercheurs à faire des SU, chacun son métier » et puis voilà (Clarysse A.).

L'objectif final de toute cette entreprise est résumé par Jeanne qui décrit son activité comme un moyen de créer les conditions de possibilité de l'interpénétration entre le champ académique et le champ économique :

> Moi ma vision et les ambitions de mon travail à moi, c'est de faciliter en fait le travail pour les chercheurs pour rencontrer et accéder plus au milieu du monde entrepreneurial, ou créer ou valoriser leurs travaux de recherche. S'il y a un chercheur qui a une idée ou une innovation et qui souhaite aller plus loin, je l'aide. Du coup moi mon ambition c'est de l'aider à faire en sorte à ce qu'il arrive à développer son idée, développer son projet et à entrer en contact aussi avec les bonnes personnes, donc bénéficier du réseau qu'il y a sur l'université et le territoire pour pouvoir aller plus loin. Pourquoi ne pas monter un projet et ensuite aller faire un projet de maturation à la SATT avec une équipe ? Si ensuite le chercheur souhaite créer une entreprise on a aussi des incubateurs qui sont présents sur le territoire (Jeanne C).

Les intentions des agents de la valorisation de la recherche publique sont plurielles. D'abord, il s'agit pour ces individus de scruter les productions scientifiques afin d'en exploiter les potentialités. Elles peuvent être commerciales mais aussi échapper aux logiques marchandes. C'est par exemple le cas des résultats scientifiques qui ont pour objet le changement climatique ou tout autre type de recherches qui s'inscrit dans des politiques publiques d'intérêt général.

Bien que la « marchandisation » de la science soit prégnante dans le développement de l'activité de valorisation, on voit que les chargés de valorisation ont aussi la charge de diffuser et d'acculturer les chercheurs académiques à un ensemble de pratiques. Promouvoir le brevetage, encourager et aider les chercheurs à créer des start-up ou inciter ces derniers à nouer davantage de partenariats avec le secteur privé sont autant d'objectifs que les services de valorisation des entreprises défendent. C'est grâce à un travail d'information et de communication important que les chargés de valorisation espèrent rallier le maximum de chercheurs à leurs « causes ». C'est que ces individus épousent la rationalité des dynamiques qu'ils proposent, dynamiques qui on l'a vu sont le fruit d'un travail politique et juridique de longue haleine. Dans cette perspective, Jeanne C., qui est employée par la direction de l'innovation d'une grande université francilienne, reprend à son compte les injonctions à l'interdisciplinarité qui répondraient au manque d'interdisciplinarité chronique au sein de l'université française. Elle affirme d'ailleurs militer pour une refondation des fonctionnements de l'université française, des fonctionnements qui favoriseraient la circulation des chercheurs mais également des étudiants entre les disciplines présentes à l'université.

En somme, on observe une segmentation de l'activité des agents de la valorisation et de l'innovation des universités. En premier lieu, ces individus ont une tâche opérationnelle qui consiste à « repérer » et à filtrer les recherches selon les critères qu'ils fixent et qu'ils jugent efficients en matière d'innovation. L'applicabilité d'une recherche, les possibilités en termes de partenariat industriel, les potentialités de transfert et l'enthousiasme plus ou moins marqué du chercheur (sur lesquels ils s'appuient fortement) sont, selon ces agents, les critères principaux d'une démarche d'innovation efficiente en milieu universitaire. Deuxièmement, les différentes actions qu'ils mènent, qu'elles soient opératoires et concrètes ou qu'elles renvoient à de l'information et de la communication, ont l'ambition « d'acculturer » les chercheurs académiques, et plus largement les agents du champ académique, aux principes qu'ils défendent en matière d'innovation. Les manières de concevoir la recherche, son organisation et ses orientations, infusent au travers d'événements et de supports communicationnels de différentes natures. C'est ainsi qu'ils espèrent toucher un public toujours plus large en mobilisant des exemples qu'ils considèrent comme des réussites. Pour ce faire, ils vantent les mérites de telle ou telle start-up qu'ils ont accompagnée, ils quantifient le nombre de start-up qui ont bénéficié des outils qu'ils proposent et ils publicisent les actions de leurs services. Enfin, le troisième pan de l'activité des agents de la valorisation consiste à renforcer les relations entre le champ académique et le champ économique. Les contacts approfondis qu'ils nouent avec les milieux

industriels de tout type viennent alimenter la dimension utilitariste de leurs actions. Ces individus sont ainsi les relais des discours politiques qui font des relations entre la recherche publique et le secteur privé la condition *sine qua non* d'une action publique aboutie en matière d'innovation. Le travail qu'ils opèrent pour créer les conditions de possibilité de l'interpénétration des champs consiste alors à mettre en musique les relations public/privé en s'appuyant sur ces trois pans d'activité. Leur conception de l'innovation nécessite d'articuler ces différentes dimensions pour créer un système national d'innovation efficient. Les relations avec le secteur privé doivent être organisées et c'est dans ce cadre que leurs expertises s'expriment :

> Oui tout à fait on fait le lien pour le côté privé. On a tous les partenaires, on en a beaucoup. On a aussi des chairs industrielles, on a des équipes communes de recherche avec des privés. On a par ailleurs une grande activité de création de SU, on arrive à la quinzième cette année. Ce que l'on a c'est une connaissance des partenaires de recherches. Ce sont des gens comme moi qui ont de l'expérience dans ce domaine et qui connaissent ce milieu. Il y a des chercheurs eux-mêmes, ce sont les premiers à connaître les partenaires industriels. Au moment du transfert on fait des études, ou on fait faire des études afin de positionner le produit, de l'évaluer, ça varie d'un domaine à un autre. Si vous êtes dans un projet en santé ou là par exemple j'ai un projet avec des chimistes sur la production du miel et bien on fait appel à des cabinets spécialisés. Aussi on utilise des dispositifs qui existent maintenant de financement de l'innovation et qui nous permettent d'aller plus loin sur ces questions-là. C'est la BPI par exemple (Jeanne C.).

Intensifier la dynamique des relations entre les chercheurs et les entreprises est l'objectif majeur de ces services de valorisation. Cela tient en premier lieu au fait que les universités ne disposent pas des structures industrielles qui permettent de produire des biens et des services en grande quantité. S'ajoute à cet aspect le fait qu'en tant que chercheur universitaire, il n'est possible d'exploiter commercialement un résultat scientifique qu'en changeant de statut. C'est dans ce cadre que les partenariats, le concours scientifique ou la création d'une start-up deviennent des modalités d'échanges entre secteur public et secteur privé. Bien que les discours des chargés de valorisation fassent état de volontés partenariales fortes, on enregistre tout de même des critiques à l'égard du secteur privé, critiques qui mettent le crédit d'impôt recherche au centre des dissensions. Ces critiques sont aussi l'occasion pour les chargés de valorisation, et pour les chercheurs eux-mêmes, de rappeler la fonction protectrice des services de valorisation et par là même d'en légitimer une fois de plus l'existence.

2.2.3 Satisfaire les injonctions aux relations public/privé pour mieux les critiquer

Du point de vue de certains chercheurs, les relations entre la recherche publique et le secteur privé sont asymétriques et déséquilibrées. Les entreprises agiraient de toutes leurs

forces, notamment juridiques, pour se garantir un investissement minimal dans les relations d'échange que celles-ci nouent avec les chercheurs universitaires. Ainsi, Benoit D. n'hésite pas à formuler un certain nombre de critiques et de réserves quant aux relations public/privé. Ces critiques n'empêchent pas l'intégration des catégories que diffusent les entreprises et les services de valorisation. En effet, l'acculturation à la configuration relationnelle que proposent les entreprises et les services de valorisation est visible dans le vocabulaire employé pour classer les entreprises, vocabulaire qui embarque la rhétorique de l'innovation qui s'impose depuis une décennie. Il y a les grands groupes, les PME et les start-up. C'est en reprenant une segmentation imposée que le directeur du laboratoire interrogé revendique un traitement différencié selon que l'entreprise est un grand groupe, une PME ou une start-up :

> Oui c'est sur… donc je serai plus coulant oui [avec le startupeur] … la dernière fois une SU est venue me voir et je lui ai fait des mesures gratuitement. Pour voir si ça démarre quoi. Oui j'aurai plus cette notion… c'est purement personnel hein… j'aurais plus cette démarche service public avec un petit jeune qui démarre qu'avec un gros groupe qui se gave déjà avec le CIR ça c'est sur… (Benoit D.).

Les exemples qu'il décrit remettent en cause l'attitude que certaines grandes entreprises peuvent avoir vis-à-vis de la recherche publique. Les propos de cet enquêté font état d'une certaine défiance à l'égard de certaines firmes qu'il considère comme malhonnêtes lorsqu'il s'agit de discuter des financements qu'elles peuvent apporter :

> C'est inconsciemment oui et consciemment d'ailleurs, j'ai entendu un mec une fois, ça c'est croustillant, un type de Renault dans le CA [d'une start-up que l'on héberge], bon lui c'est un con, dans le CA il dit : non mais l'université là pourrait aider l'industrie automobile française… il ne comprenait pas que déjà à l'université il y a quelques personnes qui travaillent sur l'automobile, mais il y a des gens qui n'en ont rien à fiche de l'automobile, des historiens, l'automobile rien à fiche. Le soir même un reportage sur le journal de France 2, le CIR est plafonné à 100 millions d'euros, donc déjà pas mal, et Renault avait grugé en créant des fausses entreprises juste pour toucher 40 millions d'euros de plus, donc c'est de l'argent public. Donc le matin, oui l'université est là pour aider l'industrie française de l'automobile. Bah non l'université est là pour diffuser la connaissance coco… le soir-même Renault se fait alpaguer parce qu'ils avaient grugé, ils étaient hors la loi, de 40 millions d'euros, il y a des gens honnêtes et des gens malhonnêtes… Il y a une volonté claire de jouer sur les deux tableaux, ils te diront oui là je mets 100 000 euros sur la table et il oubliera toujours de dire que là-dessus il y a 60 000 qui sont remboursés en CIR, donc il met 40 000 et non pas 100 000. Ça oui c'est classique (Benoit D.).

On retrouve un argument similaire chez la directrice du service de valorisation de l'université francilienne :

> Parce que voilà on a beaucoup de pression des financeurs pour faire de la cession, pour plafonner les royalties, bien évidemment on demande toujours ça sous couvert du fait « qu'on paye des impôts » … et ils ajoutent aussi que la recherche publique est subventionnée mais bon on oublie le crédit impôts recherches et je vous en passe… Après c'est à nous quelque part de prendre le

> risque pour permettre à d'autres de maximiser (le privé) … aujourd'hui la recherche en France, les grands groupes vous le disent, ils font de la recherche parce qu'on est compétitif et parce qu'il y a le crédit impôt recherche. Mais en même temps aujourd'hui les groupes français n'ont pas de stratégie R&D, la recherche est faite dans le public. […] Pour moi le CIR est détourné oui, on demande à nous public d'avoir un modèle économique, d'être rentable, d'avoir un retour sur investissement, donc ça va quoi. D'un autre côté on nous dit qu'il ne faut pas non plus être trop rigide et ne pas se cristalliser autour de la PI afin que les accords puissent se signer, que les entreprises puissent se développer. On est donc dans une contradiction dans un modèle, le modèle d'innovation est assis sur un modèle de PI, je veux dire si la chine aujourd'hui a compris ça, la chine dépose des brevets, a compris l'enjeu de l'innovation d'avoir des actifs de PI, de faire attention. […] Et les fonds d'investissement la première chose qu'ils demandent à sécuriser ce sont les licences (Clarysse A.).

Le CIR[116] cristallise les désaccords dans les relations partenariales entre la recherche publique et le secteur privé. Détourné pour certains[117] ou au principe d'effets d'aubaine pour d'autres, le crédit d'impôts recherche, premier engagement de l'État en faveur de la recherche » (Léonard 2009, p. 89), semble être au centre des griefs de chacune des parties. Benoit D. entretient un rapport ambigu au CIR et y perçoit des avantages et des inconvénients :

> Une thèse CIFRE pour l'industriel c'est du temps de cerveau pas cher, et ultra-formé… Deux exemples, la CIFRE, l'industriel dit je fais un CIFRE, vous allez l'encadrer, donc c'est du temps de cerveau pas cher pour l'encadrant et la CIFRE il a du CIR dessus. Donc c'est à moindres frais pour lui… et puis le labo académique d'accueil ça lui permet d'accumuler d'autres connaissances, donc c'est réciproque. Autre exemple, ça c'est magique, depuis 5 ou 6 ans, son premier CDI au jeune docteur, le CIR rembourse son salaire chargé plus 20 % pendant 2 ans. Donc oui le système de CIR est très incitatif pour avoir un lien avec le laboratoire (Benoit D.).

Alors que les dispositifs comme l'ANR sont prévus à des fins « d'activation » de la dynamique interactive entre le public et le privé, on voit que ces incompréhensions peuvent être au principe de l'imparfaite circulation des biens produits dans le cadre des partenariats. Le déséquilibre perçu et vécu par les chercheurs peut donner lieu à des pratiques qui vont à l'encontre des objectifs initiaux. Certains chercheurs ont en effet le sentiment que leur travail n'est pas justement reconnu par des industriels qui s'affrontent à des individus de plus en plus conscients des potentialités économiques des résultats de leurs recherches :

> Je prends un exemple, sur la première version de notre technologie réseau de 2009 on a déposé un brevet et Valeo a tourné autour. Le Vice-Président valorisation de la fac a dit à Valeo de le racheter. Ils nous ont fait une proposition que j'ai moi perçue comme une insulte… 5 000 euros alors qu'après s'ils l'exploitent ils vont se faire des millions, c'était vraiment nous prendre pour des cons donc on ne l'a pas fait… on n'a pas les moyens de négocier en fait, eux ont une batterie

[116] Pour une mise à plat et une socio-histoire politique de ce dispositif controversé, se référer à la thèse de Jean-Baptiste Deveaux qui s'intitule : « L'État technologique. Rationalisations et institutionnalisation d'un territoire bureaucratique : l'innovation (1963-2003) ».

[117] Voir le rapport sur la « Réalité du détournement du crédit d'impôt recherche de son objet et de ses incidences sur la situation de l'emploi et de la recherche dans notre pays » http://videos.senat.fr/video.164522_57d27ff21da03.seance-publique-du-12-janvier-2016?timecode=0

> de juristes, nous on a une juriste qui est débordée rien qu'à rédiger les contrats. Donc ce brevet on n'en a rien fait (Benoit D.).

Les pratiques de brevetage, que les pouvoirs publics appellent de leurs vœux depuis des décennies, ont vocation à se généraliser et font l'objet d'une intériorisation plus ou moins forte. La puissance publique, par l'intermédiaire des services de valorisation des universités, adopte ainsi la perspective classique qui consiste à rapporter la vigueur d'une économie fondée sur l'innovation au nombre de brevets déposés (Crépon, Duguet et Mairesse 2000 ; Crépon et Duguet 1994). Dans ce contexte, les services de valorisation ont la tâche de filtrer afin de poursuivre l'objectif très opérationnel de l'applicabilité de la recherche qu'ils défendent. Évoquer les partenariats et le dépôt de brevets est aussi l'occasion pour les chargés de valorisation de replacer leur activité dans les fonctionnements plus larges de l'université. Ils rappellent ainsi la faiblesse des investissements récurrents et exposent l'incidence de leur fonction sur les finances de l'université. Le dépôt de brevet et les relations partenariales apparaissent comme nécessaires voire essentiels à la survie économique de l'université :

> On a budget fixe mais je génère plus de recettes, donc je réinvestis. Malheureusement je ne le réinvestis pas uniquement dans d'autres projets. Le gros des recettes c'est sur les partenariats qui représentent un tiers de notre activité. 80 % des ressources de la recherche ça vient de ces contrats. Parce que la dotation est très petite (Benoit D.).

Le brevetage est un élément de la stratégie de recherche que les chargés de valorisation doivent maîtriser. Ces derniers évaluent ainsi les possibles retombées économiques en incluant les finances de l'université au calcul :

> Il y a une intensification… les attentes sont sur le long terme, on a pu déposer ces brevets, on ne dépose pas du brevet parce que c'est brevetable, à l'université je peux déposer un brevet si le chercheur a une stratégie d'innovation, si je sens que derrière il y a un marché… un marché à prendre et s'il y a un moyen de pouvoir financer à terme l'extension de ce brevet, sinon un brevet ça n'a aucun sens de le déposer qu'en France, donc niveau européen, au départ pas beaucoup d'argent mais après il faut en sortir beaucoup. Tous les brevets qu'on a déposés depuis 2014 sont licenciés, ça veut dire que ça rembourse d'abord les frais de PI, presque un jeu à somme nulle pour l'université, on récupère l'investissement (Clarysse A.)

C'est ainsi que les conceptions et l'organisation de la fonction d'innovation à l'échelle nationale et locale se rencontrent. Les services de valorisation, les directions de l'innovation et les SATT travaillent de concert par l'intermédiaire des financements qui émanent notamment des SATT. Les individus qui détiennent les compétences jugées efficientes circulent et vont structurer les offres de services de certaines structures :

> La SATT on l'a créée en 2014, on est liés à elle. Les SATT ont donné lieu souvent en France à un transfert de compétence. Les gens comme nous qui étaient dans les organismes de recherche

> ou les universités ont été transférés dans ces structures et l'activité aussi. Il y a bien sûr une partie qui est restée dans les universités. Les partenariats, mais aussi la détection de l'innovation, le dépôt de brevet, l'analyse des processus de dépôt, tout ça a été transféré dans les SATT. Pour notre SATT c'est un apport volontaire, donc les brevets ils ne les gèrent pas, chacun est maître de ses actifs de PI, ça marche sous forme d'appel à projet, on y candidate et quand on est lauréat les projets sont accompagnés d'un point de vue marché, pour le positionnement du produit. Donc tout ça, ça aide à maturer la technologie avec ces budgets, à atteindre un niveau de maturité abouti. Et après soit un tiers prend une licence derrière, soit une SU est créée. Donc on a les deux modèles ici à l'université, c'est une activité qu'on a pu développer parce qu'il y a ces financements. Moi jusqu'à pas longtemps, le budget de l'université ne me permettait pas de déposer de brevet ou très peu (Clarysse A.).

On voit comment se construit un système d'innovation et comment les financements sont réorientés et réorientent dans une certaine mesure la recherche. Pour autant, les résultats peuvent parfois apparaître en partie décevants. En réponse à ce phénomène, certains chargés de valorisation fondent leur activité sur des exemples passés et la promesse de futurs succès. Ils alimentent dans le même temps la croyance dans le système national d'innovation que les pouvoirs publics tentent de construire :

> Il y a la partie partenariat dans lequel l'université prélève une partie pour frais de gestion. Pour les brevets c'est autre chose, [la start-up hébergée par le laboratoire de robotique], deux brevets, on a fait une licence, on héberge la SU, elle paye un loyer, à côté on a une chaire, on continue à collaborer avec [cette SU], donc le brevet ne va pas rapporter beaucoup. En royalties très peu de brevets qui ramènent beaucoup, à l'échelle de l'université il y a un brevet qui ramène l'essentiel des royalties, après c'est trop tôt pour savoir ce que rapporte ce qu'on a déposé récemment (Clarysse A.).

Tout l'enjeu pour les chargés de valorisation est donc de faire face aux critiques des chercheurs et de défendre comme ils le peuvent les intérêts de l'université tout en embarquant davantage de chercheurs. La visibilité sur les résultats reste réduite, aspect qui fait fonctionner à pleine machine la rhétorique de la promesse et du pari sur l'avenir (Robert Evans 1997) :

> Pour l'instant nous n'avons pas assez de recul sur cette nouvelle dynamique de dépôt et sur les créations de start-up. On prend aussi des parts, parce qu'on convertit certains actifs quand les start-up se créent. Le problème c'est d'avoir les premiers qui croient en vous, nous on ne demande pas nos dus directement, on fait des créances, on fait des transferts sur les technos, on convertit des créances ou des actions ensuite qu'on prend en créance, donc c'est tout un modèle (Clarysse A.).

Le vocabulaire employé par cette responsable de la valorisation permet de voir de quelles manières les logiques marchande et financière pénètrent l'université. C'est donc par l'usage d'un certain nombre de termes directement issus du langage et des pratiques de la finance que la responsable de la valorisation présente son activité. L'activité de ces intermédiaires de la recherche et de l'innovation est appuyée par un certain nombre de

dispositifs supplémentaires. C'est le cas de la *French Tech* qui est un outil de labellisation des start-up françaises les plus prometteuses.

2.3 Des « champions » pour l'innovation

La volonté politique qui accompagne l'émergence du modèle start-up participe à la construction de l'image sociale de ce type d'entreprise. Bien avant l'élection d'Emmanuel Macron à la présidence de la République, la *start-up nation* émerge au travers de multiples dispositifs publics. Par la labélisation, la création d'entités publiques et des discours appuyés, la start-up devient un des axes des politiques françaises d'innovation. L'objectif consiste à produire des « champions » afin de poursuivre la construction du système national d'innovation.

2.3.1 Le « label » *French Tech*

C'est en 2013 que née la *French Tech*. Denis Lacorne, dans son ouvrage « Tous milliardaires », décrit ce qu'il considère être les prémices de la *French Tech.* L'auteur identifie les racines de ce « label » dans un discours de Nicolas Sarkozy au mois de mai 2007. Soulignant les inspirations gaulliennes de ce discours, Lacorne insiste sur la nécessité pour les pouvoirs publics de « produire des champions nationaux » (Lacorne 2019a, p. 152). D. Lacorne explique par ailleurs que les intentions de Nicolas Sarkozy étaient selon lui les bonnes. « Concurrencer les Américains sur leur propre terrain », faire d'internet « l'une des quatre ou cinq priorités de la recherche nationale » et créer « des incubateurs d'entreprises dans les universités » (p. 155) constitueraient selon l'auteur la marche à suivre. Sans surprise, c'est le modèle américain qui est une fois de plus loué pour son efficience. L'argumentaire prend ainsi la suite des différents rapports et débats parlementaires abordés dans les premiers chapitres de cette thèse et vient alimenter le mythique modèle américain décrit ici et là avec plus ou moins d'enthousiasme et de recul (Dagnaud 2016 ; Mazzucato 2018).

Ce projet de « production de champions » n'est pourtant pas l'apanage de la droite du gouvernement. L'auteur rappelle en effet la « passion pour l'innovation technologique » de François Hollande qui, comme Lacorne le regrette, est minorée par des hausses fiscales particulièrement décourageantes pour les jeunes créateurs d'entreprise (Lacorne 2019a,

p. 156). Malgré des débuts en demi-teinte selon Lacorne, le président François Hollande corrige le tir en chargeant deux de ses ministres, Arnaud Montebourg d'abord et Emmanuel Macron ensuite, de concevoir un plan d'intervention afin d'orienter l'innovation française. Arnaud Montebourg produit « une liste à la Prévert » de « trente-quatre « plans de redressement » (*Ibid.*, p. 158) dont l'ambition est de couvrir un large spectre de l'activité économique, notamment celle en lien avec la transition écologique. Emmanuel Macron remplace Arnaud Montebourg en août 2014. Le ministère à la tête duquel il est nommé change d'intitulé en se délestant des termes « redressement productif » pour être remplacés par « l'industrie ».

Entre-temps, « l'initiative *French Tech* » est lancée le 27 novembre 2013 par Fleur Pellerin et est rattachée au ministère de l'économie et des finances. Quatre missions principales lui sont confiées : diffuser la « culture start-up » en France, attirer des investisseurs étrangers, fédérer et animer des « communautés d'entrepreneurs » et, enfin, « piloter » des actions de l'État pour « accélérer la maturité de l'écosystème[118] (français) ». Vaste programme pour une entité apparemment désargentée (*Ibid.*, p. 169). Fleur Pellerin est au centre de ce lancement. Denis Lacorne, qui s'est entretenu avec « un de ses [Fleur Pellerin] camarades de l'ENA », rapporte les ambitions de la ministre d'alors : « elle voulait créer une révolution culturelle, en donnant une exceptionnelle visibilité aux jeunes entrepreneurs qui manquaient de reconnaissance sociale en France. Le moment était venu de donner un sentiment de fierté à une "communauté" encore peu connue et mal aimée » (*Ibid.*, p. 171). Ces termes, dont il n'est pas question ici de remettre en doute la véracité, posent un problème majeur. De quelle reconnaissance sociale parle « l'interlocuteur » sous la plume de Denis Lacorne ? On l'a vu, les pouvoirs publics louent l'entrepreneuriat et prônent la diffusion la plus large de la figure de l'entrepreneur. En fait, on observe ici la construction sociale de l'image de la « start-up » « mal-aimée » « incomprise » que les pouvoirs publics doivent aider et accompagner de toutes leurs « forces ». En parallèle, ces termes alimentent l'idée selon laquelle l'avènement d'une *start-up nation* à la française ne serait en dernier ressort qu'une question de culture ou plutôt d'inadaptation culturelle. L'essentialisation qui en découle permet entre autres aux tenants de cette vision de mettre en regard cette inadaptation culturelle avec les mauvais résultats français en matière d'innovation. Ces propos suggèrent qu'« il faut s'adapter » (Stiegler 2019) et viennent alimenter un darwinisme social et économique cher aux tenants de la néolibéralisation française en matières politique, sociale et économique.

[118] Cette idée « d'écosystème » est très importante pour la suite du propos tant elle symbolise la rencontre sémantique entre les conceptions publiques et privées de l'innovation en France.

« L'initiative *French Tech* » peut être conçue comme la marque d'une nouvelle conception d'un État incitateur » (Lacorne 2019a, p. 165). On peut ici faire le lien avec les politiques de formation à l'entrepreneuriat qu'Olivia Chambard observe dans l'enseignement supérieur. Elle désigne ainsi ces dispositifs publics comme des « instruments de soft politique » dont la mission est de « gouverner les conduites » non plus par la « contrainte » mais par « l'incitation » (Chambard 2020a, p. 113). Les dispositifs développés pour l'occasion s'inscrivent, malgré la faiblesse de l'investissement, dans une perspective d'ajustement de la main-d'œuvre et « d'adaptabilité » chère au néolibéralisme (Stiegler 2019, p. 257-270). Ce faible engagement politique que Chambard décrit comme « une action publique sans droit et sans argent » serait lié aux propriétés sociales des « acteurs administratifs » qui en ont la charge. L'addition de ces agents dominés dans leur champ et d'une « instrumentation caractérisée par le recours à des dispositifs peu coercitifs et faiblement financés »[119] donnerait lieu à une action publique de basse intensité ou à ce qu'Olivia Chambard définit comme une « politique faible » (Chambard 2020a, p. 117). L'autrice observe les conclusions en demi-teinte[120] d'une « politique à bas bruit déployée à partir de 2009 sous le label de l'entrepreneuriat étudiant ».

En ce qui concerne la *French Tech*, il est difficile d'analyser les données mises à disposition tant le caractère élitiste de la « marque » *French Tech* apparaît constitutif d'un dispositif qualitatif et non quantitatif. On parle en effet ici de « champion » qui malgré tout recouvre différentes réalités. En premier lieu, on peut ainsi comprendre le terme « champion » comme un individu ou un collectif qui s'illustre ou s'est illustré par des réussites techniques et commerciales particulières. Les « champions » français ou « licornes » françaises tels que Blablacar ou Criteo (Lacorne 2019a) réunissent les caractéristiques qui permettent de les définir comme des champions. Notons que Frédéric Mazella, président-fondateur de Blablacar, est aujourd'hui président de la *French Tech* Grand Paris. On peut néanmoins comprendre l'acception « champion » en se référant aux travaux fondateurs de la sociologie de l'innovation d'Everett Rogers. Dans son ouvrage célèbre *Diffusion of Innovations*, l'auteur met en lumière les « *innovation champions* » (Rogers 1995a, p. 398) comme des « individus charismatiques qui appuient de toutes leurs forces une innovation, surmontant ainsi l'indifférence ou la

[119] C'est d'ailleurs l'idée que l'autrice développe avec Hélène Stevens dans un article plus récent (Chambard et Stevens 2021)

[120] Olivia Chambard montre que seulement 8000 étudiants sur 2,6 millions ont bénéficié du statut d'étudiant-entrepreneur en 2018. Ce relatif échec au moment de l'enquête d'Olivia Chambard fait écho à l'échec du statut de chercheur-entrepreneur décrit dans le chapitre précédent.

résistance qu'une nouvelle idée provoque souvent dans une organisation ». De ce point de vue, les « champions » qu'espèrent voir émerger les pouvoirs publics, par l'intermédiaire de la *French Tech*, sont autant d'appuis à l'avènement du modèle start-up comme innovation de l'action publique dont les « champions » sont de manière consciente ou non les diffuseurs. C'est d'ailleurs la première mission que l'on a fixée à la marque *French Tech*, celle de « diffuser "la culture start-up" ».

Les agents qui participent à la *French Tech* ont par ailleurs intériorisé les missions de cette dernière. Un startupeur interrogé pour cette thèse s'est engagé dans ce qu'il appelle le « label » *French Tech*. Il décrit ce label dont il préside une antenne locale située sur un « territoire d'excellence » :

> La *French Tech* de notre territoire[121] c'est une communauté de SU, tu sais c'est le truc avec le coq là. Alors de mémoire, c'est quelque chose qui est né dans les années 2012. Donc l'idée c'est d'avoir des communautés nationales et internationales, donc on s'est dit il faut qu'on trouve un label et comme c'est international et comme c'était français il est sorti *French Tech* avec un coq[122] et donc maintenant ça s'étend même au niveau national français et très récemment la *French Tech* de notre territoire vient d'être labélisée par Bercy comme une communauté de start-up innovantes, dynamiques qu'il faut labéliser, donc en gros c'est juste un label. Et concrètement c'est une communauté d'entrepreneurs pour les entrepreneurs, on va s'entraider… on va se réunir, on va animer la communauté, montrer qu'on n'est pas tous en train de travailler chacun dans notre coin, donc c'est un projet encore en cours de création, on crée la structure juridique. Donc quand je dis coprésident, la structure n'existe pas, je ne sais pas si je serai président ça sera peut-être soumis à un vote et on verra…[123]

La *French Tech* est donc un label international, national et territorial, qui permet aux startupeurs de se rendre visibles et d'interagir afin de « faire communauté ». La dimension internationale de cette « initiative » a été fortement promue par le plus haut niveau de l'État. C'est ainsi qu'en mars 2014 le Président François Hollande fait le déplacement à San Francisco pour inaugurer l'antenne californienne de la *French Tech*. Située au saint des saints de l'innovation mondiale, la Silicon Valley (Christin 2022 ; Dagnaud 2016 ; Etzkowitz 2019 ; Mazzucato 2018), cette antenne – et donc son inauguration – est censée représenter le volontarisme et la reconnaissance filiale de l'action publique de l'État français pour l'innovation. La *start-up nation* à la française qui reconnaît et s'inspire en grande partie de

[121] Nom de l'antenne supprimé.

[122] Denis Lacorne revient sur le choix du coq qui n'est pas « un coq outrageusement gaulois – un coq de combat – mais simplement le symbole d'une France apaisée et bon enfant, facilement reconnaissable dans le monde entier » (Lacorne 2019a, p. 169).

[123] Entretien mené 14/06/2019 avec Baptiste H. docteur en nanophysique co-fondateur d'une start-up. Il est passé par une grande école d'ingénieurs, a fait un master en nanosciences / nanophysique coordonné par plusieurs grandes écoles d'ingénieurs et une université avant de soutenir sa thèse de doctorat en nanophysique.

l'organisation et des fonctionnements qui ont cours dans la Silicon Valley est ainsi inaugurée à l'occasion de ce déplacement présidentiel qui de fait illustre l'importance que le Chef de l'État accorde à cette « initiative ».

La *French Tech* aurait donc des ambitions globales qui ne se limitent pas au modèle start-up. En effet, on l'a vu, les pouvoirs publics accordent une place centrale aux PME dans le développement économique français. Les propos de Baptiste font écho à ces visions globales et donnent à voir la start-up comme une catégorie utilitariste dont l'ambition plus large est d'imposer l'innovation comme concept opératoire de la santé économique nationale. L'idée poursuivie est bien celle, comme on l'a vu, de construire un réseau qui mêle start-up, PME, grandes entreprises et universités. La rhétorique de l'entraide et du réseau est très présente dans les propos de Baptiste. Ce dernier voit dans le label *French Tech* la possibilité de « faire communauté », notamment dans le but de construire une clientèle :

> Oui bah ce qui fait partie de l'entraide c'est trouver des clients. L'idée c'est de montrer qu'il y a une communauté vivante sur le territoire bien que n'étant pas dans le centre de Paris, on est économiquement fort parce qu'on crée de la valeur économique via toutes sortes de SU. On n'est pas que dans la *deep tech*, on n'est pas que dans les SU, on va aussi toucher un certain nombre de PME, dans tous les domaines que ce soit la bio, le *e-commerce*, ou comme nous les technologies quantiques tu vois. Donc on est tous en train de se dire « ouais on aime l'idée que notre territoire soit quelque chose qui vit, qui a une valeur économique et qui est amené à grossir… » et ensuite nous sommes aussi des gens qui sommes impliqués dans l'attractivité de notre territoire afin de rendre notre territoire attractif et dynamique (Baptiste H.).

Pour les startupeurs, le label *French Tech* est aussi l'occasion de faire vivre un certain nombre de valeurs et ainsi de satisfaire aux ambitions de responsabilités que portent les pouvoirs publics. Le discours de Baptiste fait état de volontés plus larges qui, de manière consciente ou non, permettent de parfaire l'image sociale de la start-up, des startupeurs et d'ainsi alimenter la croyance produite par les agents du pouvoir :

> Bah finalement quand on est un petit peu entrepreneur, on a tous une fibre sociétale, on a envie de se rendre utile… et c'est pour ça que la plupart des entrepreneurs que je connais donnent beaucoup de leur temps à des projets annexes à leurs boites, parce que derrière tout ça c'est l'envie d'être utile, de servir une communauté, l'envie d'aider, de créer des jobs, tu vois… c'est ça, on est des créateurs… c'est pas moi qui le dit c'est un de mes autres mentors avec qui je discute beaucoup, il m'a dit à un moment, tu sais nous on est là on est des créateurs quoi, on va donner de notre temps pour qu'il y ait des choses qui se créent sur le territoires, qu'il y ait des jobs qui se fassent, des technologies qui émergent… (Baptiste H.).

Une partie importante de la rhétorique politique de l'innovation est présente dans le discours de cet individu. Il souhaite se rendre utile et entend prendre sa part dans les politiques d'emploi que porte le gouvernement. Ces propos font vivement écho aux discours de Lionel

Jospin et aux rapports examinés pour le premier et deuxième chapitre de cette thèse. On assiste en fait à l'intériorisation des valeurs et de l'éthique que prônent les agents du champ politique, valeurs et éthique dont l'ambition est de reconstruire une image sociale prétendument détériorée et « mal-aimée ». De ce point de vue, la *French Tech* joue son rôle de « production de champions » dont les valeurs et l'éthique reflètent l'imposition normative des instances politiques de gouvernement.

Les propos de Nicolas Sarkozy de mai 2007 font état d'un supposé angle mort culturel. Cette incapacité française à « produire des champions » est d'ailleurs mise en exergue par Francis Becard, président de l'époque du réseau Retis[124], qui rend un rapport dès avril 2007 à l'intention du Ministre délégué à l'industrie[125]. Ce document pointe les difficultés françaises à faire émerger, par l'intermédiaire des étudiants des grandes écoles, des entreprises innovantes. « Cinq pistes » apparaissent « pertinentes » au rédacteur de ce rapport pour corriger le tir. Deux retiennent l'attention en ce qu'elles concernent directement la « production des champions » de l'innovation.

Il serait donc nécessaire de créer « un vrai statut du créateur d'entreprises, qui garantirait, en particulier aux jeunes diplômés créateurs, un niveau de ressources décent permettant de vivre en attendant que leur projet génère les premiers revenus ». La « culture de l'entrepreneuriat », qu'Olivia Chambard reconstruit dans son ouvrage Business Model, serait par ailleurs favorisée par un « [décloisonnement de] l'enseignement supérieur en France afin d'accroître les interactions entre enseignants et étudiants de disciplines différentes ». C'est dans ces perspectives que sont créés dès 2014 le « Statut National d'Étudiant Entrepreneur » (SNEE) et les Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépite). Ces créations participent à la diffusion de la figure de l'entrepreneur et par là même travaillent à institutionnaliser le lien organique entre cette figure et l'innovation. Le SNEE et les Pépites produisent également des opportunités professionnelles dont se saisissent certains agents. Olivia Chambard et Hélène Stevens décrivent dans un article paru en 2021 « l'émergence d'un *espace professionnel* de l'éducation à l'entrepreneuriat » (Chambard et Stevens 2021). Dans cet article, les autrices reconstruisent un « *nouvel espace professionnel* » peuplé d'agents qui

[124] Le réseau français des acteurs d'accompagnement de l'innovation sur les territoires : https://www.retis-innovation.fr/

[125] Rapport du 01/04/2007 de Francis Becard à l'intention du ministre délégué à l'industrie : « Sur le renforcement des coopérations entre les structures d'appui à l'innovation et à la création d'entreprises, les écoles d'ingénieurs et les écoles de management »

participent à la « *reconfiguration des liens entre monde universitaire et monde économique, en rapport avec la montée en puissance plus générale de la thématique de l'entrepreneuriat dans la société* » (*Ibid.*, p. 60). Elles abordent « *» par le bas […] les trajectoires, les dispositions et les pratiques professionnelles de ces acteurs méconnus qui sont engagés dans la formation d'étudiants à l'entrepreneuriat et qui contribuent à faire changer l'institution universitaire de l'intérieur en y important des principes exogènes* » (*Ibid.*). Les « professionnels » que Chambard et Stevens présentent se retrouvent plongés dans une institution que leurs actions doivent concourir à changer. Leurs pratiques et les activités qu'ils créent ont pour mission de légitimer tout à la fois leur position auprès de l'institution et l'activité d'entrepreneuriat auprès des étudiants. Ce nouvel « espace professionnel » se voit octroyer le mandat de promouvoir, de diffuser et faire vivre le système de croyance et les préceptes qui régissent l'entrepreneuriat étudiant en France tels qu'ils sont pensés et promus par les pouvoirs publics.

Ces travaux, et les observations qui soutiennent cette thèse, viennent alimenter la tentation du « tous startupeurs » (Chambard 2020b) décrit par Olivia Chambard dans ses recherches. Les différentes logiques qui sous-tendent ce modèle du « tous startupeurs » et l'engagement dans ce modèle ne sont pour autant pas toutes identifiées. Ainsi, la lecture méritocratique et élitiste de ce phénomène est forte sans que ne soient véritablement interrogés les fondements de ces conceptions (Pasquali 2021). En effet, les raisons qui motivent les étudiants à s'investir dans la création d'une start-up sont multiples et les ressources qu'il est possible d'accumuler pour les individus apparaissent très dépendantes de leurs profils socio-démographiques et de la place qu'ils occupent dans la hiérarchie des diplômes (Chambard 2020b, p. 43-46). L'expérience de l'entrepreneuriat revêt des logiques différentes en fonction de la position sociale de l'individu qui s'engage dans cette voie. « Nouvelle bohème » des jeunes diplômés des écoles les plus prestigieuses et d'extraction sociale aisée ou tentative d'individus diplômés de l'Université anxieux de se retrouver sur un marché de l'emploi dominé par les premiers (*Ibid.*, p. 45-46), l'engagement dans l'entrepreneuriat et la création d'une start-up relèvent de différentes logiques. Fonder une start-up peut ainsi être conçu par l'agent fondateur comme une manière d'invisibiliser les ressources auxquelles il a eu et a accès afin de forcer la caractérisation méritocratique de son parcours (Chambard 2021). Cette analyse rejoint par ailleurs les conclusions de Massimo Cuono qui rapproche certaines réalisations de l'État néolibéral à un « paternalisme néolibéral » fondé notamment sur la forte promotion du « mérite » en « [bureaucratisant] l'inégal » (Cuono 2013, p. 185). Par ailleurs, se lancer dans « l'aventure » de la création d'une start-up peut également être une manière de contourner les

voies royales, notamment de la recherche publique, et s'inscrire ainsi dans la narration étatique. Certains (jeunes) chercheurs tentent de profiter pleinement des dispositifs et des possibilités permises par un volontarisme étatique fort orienté vers le modèle start-up.

2.3.2 La start-up, ou la valorisation en acte

Le SNEE s'inscrit dans la volonté politique plus large de développer l'entrepreneuriat. Comme on l'a vu, les mesures prises en matière d'entrepreneuriat ciblent les chercheurs, les étudiants et plus largement l'intégralité de la société. Pour ce qui concerne la recherche, on voit se développer un certain nombre de formations dont l'ambition est de faire naître ou d'attiser la « fibre » entrepreneuriale des futurs docteurs. Dans le même temps, différents évènements sont organisés par les universités au niveau local et national afin de promouvoir l'activité de vulgarisation et de valorisation. C'est le cas du concours Ma Thèse en 180 secondes (MT180) qui a été l'objet de recherche en sociologie, concours qui *élève* le pitche au rang d'art (Frances et Lay 2020). Plus largement, les *business games* adaptés à l'université ont été étudiés par Jean Frances et Stéphane Le Lay (Frances et Lay 2017a ; Lay, Frances et Noûs 2020). Après un retour historique sur les *business games* universitaires qui permet d'identifier l'émergence de ces dispositifs au Royaume-Uni et aux États-Unis dans les 1960-1970, les auteurs présentent les *doctoriales* comme « un au-delà académique » (Frances et Lay 2017a, p. 72) ludique aux logiques sociales particulières et dont l'ambition est de faire germer ou de cultiver l'intérêt entrepreneurial des doctorants. Frances et le Lay insistent sur la dimension « fun » de ce type de dispositifs mais montrent comment, « au fur et à mesure du projet innovant », les doctorants se prennent au « jeu » et adoptent le sérieux que les conditions de formation incitent fortement à observer.

L'idée principale de ce type de formations qui visent à transmettre des compétences à l'entrepreneuriat aux jeunes chercheurs rejoint les missions que l'on fixe aux services de valorisation présents dans les universités et les instituts nationaux de recherche. Alors que la loi sur l'innovation et la recherche de 1999 avait l'ambition de donner la possibilité d'entreprendre à des chercheurs déjà formés à la recherche par la recherche, ce genre de dispositifs ambitionne d'intégrer au cursus de formation des jeunes docteurs une dimension entrepreneuriale dont ils se serviront pour créer une entreprise. C'est ainsi que les *doctoriales* participent aux « reconfigurations institutionnelles du parcours doctoral » (Frances, Gaglio et Saint-Martin 2017, p. 138). Les objectifs des *doctoriales* sont multiples. Un des buts qui apparaît structurant,

et qui s'inscrit dans le prolongement de l'idée de l'innovation comme un au-delà de la recherche, renvoie à la redéfinition de l'activité de recherche. Les ateliers et les formations en tout genre à l'entrepreneuriat et à l'innovation sont des « dispositifs [qui] agissent tels des outils de « gestion des significations » de ce que *doivent* être la recherche et le métier de chercheur au XXI^{e} siècle » (p. 138). Ces dispositifs tentent ainsi d'imposer une nouvelle normativité en changeant le sens de l'activité de recherche, notamment en redéfinissant « l'excellence doctorale » (Frances 2012). Selon Frances et le Lay, ces formations et ateliers d'entrepreneuriat permettraient aux jeunes chercheurs d'acquérir mais aussi de repérer des compétences transposables dans les entreprises grandes et petites. À l'occasion de ces formations, les futurs jeunes docteurs font l'expérience du « travail d'autocontrainte pulsionnelle des « joueurs » puisque, loin de favoriser les « coups de tête » ou les « impulsions subites », les dispositifs sociotechniques (documentation, évaluations chiffrées, etc.) orientent stratégiquement les discussions ainsi que les décisions prises dans les groupes » (Frances & Lay, 2017, p. 78-83). En d'autres termes, ces dispositifs publics traduits en formation ont pour objectif de révéler les « potentiels » des agents en phase avec le modèle start-up, révélation des « potentiels » qui s'inscrit par ailleurs dans le mouvement du « développement personnel » (Gueguen et Jeanpierre 2022, p. 31-45 ; Salman 2021, p. 43-50). Il est ainsi intéressant d'interroger un agent qui s'est lancé dans la valorisation en créant une start-up après sa thèse de doctorat. Cela permet de consigner des éléments de justification et des effets de socialisation tout en documentant la participation d'un agent à la diffusion des représentations souveraines qui gouvernent les politiques publiques en matière d'innovation. Dans cette perspective, l'étude du parcours presque idéal-typique d'un docteur devenu startupeur permet d'aller au-delà du « potentiel » pour explorer les « potentialités inscrites dans l'habitus » d'un agent qui se meut dans un « espace des possibles » (Bourdieu 2022, p. 598-599) historiquement et socialement construit. Dans le même temps, on peut observer ce que certains appellent des « environnements capacitants » (Oudet 2012 ; Véro et Zimmermann 2018) dont la mission première est de révéler les « capacités » (Vero et Sigot 2017) et les « capabilités » (Arnoud et Falzon 2013 ; Julhe 2016) des agents.

Les dispositifs d'innovation, privés comme publics, prévoient de transformer tout participant en produit et en objet de la croyance dans l'innovation. Les services de valorisation, les directions de l'innovation et les labels en tout genre sont ainsi des artefacts qui ont pour ambitions de créer tout à la fois des espaces pour l'expression de désirs individuels et des outils incitatifs. De nombreuses raisons peuvent encourager des individus à se projeter dans ces

dispositifs. Comme on l'a vu, les déterminants économiques de l'activité scientifique pèsent de toutes leurs forces lorsqu'il s'agit de s'engager dans des démarches partenariales ou de brevetage. Participer ou non ne relève pourtant pas uniquement des obligations économiques. C'est ainsi que des agents bénéficient d'un contexte qui fait du transfert de technologie, et plus largement de l'innovation, un mode d'expression légitime du travail scientifique. Lorsque l'on interroge certains agents, on voit ainsi comment le discours public en matière d'innovation est intégré et devient en même temps un support aux justifications des individus et à l'expression en acte de l'action publique.

Le cas de Baptiste H. illustre concrètement ce phénomène. L'étude de la trajectoire de cet individu permet de reconstruire le processus de production d'un startupeur. L'analyse de son parcours d'entrepreneur et de son discours produit à ce propos s'inscrit dans les travaux classiques de sociologie de l'innovation et participe par ailleurs à une « sociologie économique des entrepreneurs » qui, selon Pierre-Paul Zalio, constitue « un programme qui ne va pas de soi » (Zalio 2013). Baptiste semble emprunter la voie royale, du point de vue des institutions publiques, d'un jeune docteur devenu startupeur. L'exemple de Baptiste H. se rapproche du phénomène que décrit Maximilian Fochler pour l'Autriche. L'auteur montre comment les pouvoirs publics autrichiens et leurs chercheurs nationaux ont construit « des espaces institutionnels à l'interface entre l'académique et le business » et comment les chercheurs concernés par la création de start-up verbalisent leur participation à ce mouvement (Fochler 2016). Les propos de Baptiste sont intéressants lorsqu'ils sont analysés à l'aune de la production de l'idéologie dominante en matière d'innovation réalisée par les instances étatiques

La trajectoire de Baptiste donne à voir l'implication des pouvoirs publics dans la production d'agents ajustés au modèle qu'ils promeuvent. Baptiste et Théo[126] ont été financés par un programme de « prématuration du CNRS ». Le CNRS déploie l'argumentaire patriotique, expression institutionnelle en acte du techno-nationalisme décrit par David Edgerton (Edgerton 2013, p. 147-187), pour justifier cet accompagnement auprès des futurs bénéficiaires :

> Donc on a bénéficié de budget lié à la prématuration du CNRS qui dit « nous c'est notre intérêt de vous aider à vous lancer parce que derrière vous aurez des accords de propriété intellectuelle et parce qu'on crée de la valeur économique… donc l'état a tout intérêt à aider ». Et c'est exactement ce qui se passe en ce moment, le nombre de programmes qui vise à faire de la valeur

[126] Co-fondateur de la start-up.

économique à partir des résultats de recherche a été multiplié par je ne sais pas combien, donc il y en a de plus en plus… et aujourd'hui on incite à fond les chercheurs à monter des entreprises… (Baptiste H.).

Cet accompagnement du CNRS est accolé à des séances de coaching. Les startupeurs se voient également proposer une formation à HEC. Ces différentes séances de coaching et de formation ont pour principale ambition d'inculquer les normes et les règles d'un espace économique que les chercheurs ne connaissent que très peu. Cette transformation s'apparente en quelques sortes à une conversion[127] (Angey, Fer et Vildard 2021 ; Baillé et al. 2007). Les individus vont être encouragés à acquérir des compétences mais aussi à exploiter un certain nombre de dispositions acquises lors de socialisations passées. Le travail qui est mené lors de ces formations consiste à accompagner les startupeurs en herbe dans un processus de conversion de capitaux de différentes natures (*Ibid.*, p. 211-249 ; Julhe 2016). La multiplication des tâches à accomplir qui renvoie aux activités de recherche de clients, de perfectionnement de produit, etc., produit une dépendance au sentier qui accompagne les individus tout au long du processus. C'est ainsi qu'au contact « d'experts » de l'entrepreneuriat se construit une appétence, une croyance et des compétences à l'entrepreneuriat et à l'innovation. Ce faisant, ils sont socialisés à de nombreuses pratiques qui vont des ressources humaines, au marketing en passant par la communication.

Les scènes sur lesquelles Baptiste est contraint de se produire sont nombreuses et les publics qu'il côtoie très divers. La standardisation des formations à l'entrepreneuriat et à l'innovation, dont la conjonction caractérise en grande partie le modèle start-up, donne à voir un processus modal auquel il paraît difficile d'échapper. La communication est une des briques éminemment importantes du processus d'apprentissage du startupeur. Le pitche, ou *pitch elevator*, représente la technique privilégiée de communication des entrepreneurs. Cet hybride de savoir-faire et de savoir-être est un passage obligé dans la production du startupeur. C'est la raison pour laquelle Baptiste et son associé prennent les formations et l'autoformation au pitche très au sérieux. En effet, les formateurs, les « mentors » et l'entièreté du panel auxquels les aspirants startupeurs s'adressent insistent sur cette pratique du pitche, en en faisant ainsi une

[127] L'acte de conversion, de changement interne en termes de représentations et de vision du monde est clairement identifié par l'enquêté : « moi je pense concrètement aujourd'hui que notre technologie vient de la recherche fondamentale, on l'a toujours cru. Moi comme je t'ai dit au début de ma thèse je me considérais comme un chercheur en sciences fondamentales, de la mécanique quantique, tu n'imagines même pas (rires)… Non non c'était très compliqué. Et maintenant on est en train d'en faire un produit, c'est incroyable… pour moi la limite entre recherche fondamentale ou recherche appliquée et applicative, elle est tellement floue, et puis les choses peuvent basculer très vite de l'un à l'autre… » (Baptiste H.).

condition *sine qua non* de la « start-up qui marche ». Tout espace est conçu comme de l'apprentissage, de la réunion entre amis à la confrontation avec un potentiel investisseur. Les pitches sont l'occasion de voir s'exprimer différentes dispositions acquises lors de socialisations passées. L'individu nourrit ainsi toutes les dimensions de son activité de startupeur de compétences et de dispositions construites au cours de sa trajectoire[128]. Le discours qu'il tient fait partie du storytelling nécessaire au développement d'une start-up, storytelling qui mêle souvent la responsabilité sociale et/ou environnementale (Burlaud, Popelard et Rzepski 2021, p. 783-793), une focalisation sur « l'humain », un éloge de « l'esprit d'entreprendre » cher au néolibéralisme économique (Amable 2018 ; Burlaud, Popelard et Rzepski 2021 ; Chapus 2018 ; Dardot et Laval 2010b) et le dépassement de soi.

Les startupeurs deviennent alors, parfois à leurs corps défendant, des objets de la communication institutionnelle en matière de création de start-up. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les entités publiques les sollicitent afin de jouer le rôle de diffuseurs du modèle start-up et de « l'esprit d'entreprise ». Les demandes de partage d'expériences sont nombreuses et nourrissent le sentiment d'exceptionnalité et de singularité des startupeurs :

> En tant que SU on est toujours conviés dans les conférences scientifiques à venir présenter la science, à venir également parler du fait que l'on peut faire une SU issue d'un laboratoire, même à l'étranger les gens se posent des questions, on parle beaucoup de la France mais à l'étranger ils sont aussi curieux de savoir comment ça se passe et de voir si l'on s'en sort bien… (Baptiste H.).

Les prises de parole en public se multiplient sur des scènes de représentation (Goffman 1973) diverses. Les pouvoirs publics et les établissements publics d'accompagnement de l'innovation sont très friands de ce type de profils « ultra *deep tech* » qui se meuvent dans « un domaine très pointu et très émergent comme la technologie quantique »[129]. La BPI est ainsi très demandeuse et se positionne en premier soutien des jeunes pousses à hautes valeurs technologiques. Les agents du champ du pouvoir sont aussi en première ligne, notamment dans

[128] « Dans le cadre de mon engagement associatif j'avais fait une formation sur la paie et tous les problèmes de RH, ce n'était pas facile. Donc c'était moi qui gérais le dossier paie… c'est-à-dire que tous les mois il fallait que je sorte une trentaine de fiches de paie. Ce n'était pas facile, surtout qu'à la fin on s'est mangé un contrôle URSAFF, donc là quand on a un contrôle URSAFF on se dit j'espère que je ne me suis pas planté… donc pour dire oui j'avais pas mal fait ça, ça m'avait permis aussi de m'initier au monde du management d'équipe mais au niveau administration, légal, j'avais acheté le code du travail tout ça… » (Baptiste H.).

[129] Baptiste H.

les questions de physique quantique[130]. Ces moments d'échanges et de communication sont aussi l'occasion pour le startupeur de transmettre un certain nombre de souhaits :

> Bah par exemple la prochaine intervention c'est à la BPI qui nous dit nous « on aimerait bien que vous veniez pour nous expliquer les technologies quantiques, ou nous expliquer l'avenir des technologies quantiques… » Donc très bien on y va. On a aussi la mission parlementaire de technologie quantique, donc des députés qui nous ont demandé de venir expliquer ce qu'étaient nos problèmes, nos perspectives de développement parce que derrière il y a un enjeu pour la France… donc il y a ça et discuter avec la région Paris-Saclay et leur dire « bah attendez-nous on va avoir des besoins… » donc maintenant je m'entends très bien avec les équipes du développement économique du plateau de Saclay et je leur dis si vous ne voulez pas que les SU du plateau de Saclay partent à paris il va falloir faire de la place… donc il y a du lobbying, de la politique, de l'administratif, du pitch, de la prévente (Baptiste H.).

Les missions qui ont été fixées à la BPI sont bien identifiées par les startupeurs en quête de soutien. Les startupeurs ont intériorisé les cadres dans lesquels ils se meuvent et deviennent ainsi les relais de l'affirmation de ce cadre. Par leurs actions et leurs discours, ils contribuent au déploiement et à la diffusion de l'idée selon laquelle la science a changé, qu'elle peut aujourd'hui répondre à des demandes du marché et donc qu'elle est dans un processus d'intégration. On a vu les déterminants sociaux qui gouvernent ces pratiques. En effet, Baptiste a été dirigé vers des circuits d'incubation et d'accompagnement au cours desquels lui ont été « rabâchés » tous les commandements du développement de la SU. La commercialisation de la science que promeut le modèle start-up s'appuie sur une logique de financiarisation que les startupeurs désargentés ont intégrée. Les relations qu'ils entretiennent avec les investisseurs institutionnels font elles aussi l'objet d'un travail de communication important. Ces interactions s'apparentent à des moments de « séduction » dont l'ambition est de convaincre le potentiel financeur :

> Alors quand je vais séduire… enfin quand je vais pitcher devant un VC, Venture Capitalist, fonds d'investissement, je vais lui dire « écoute là on en est là, on a envie d'aller là, et pour ça on a besoin d'x argent. Mais par contre si tu investis chez nous ou tu nous donnes une partie, alors après on va se débrouiller pour aller le chercher un peu partout, si tu nous en donnes maintenant un petit peu, bah tu vois si on arrive là ça sera multiplié par 3 ». Il faut réussir à faire passer ce message-là, par 3 ou par 10… (Baptiste H.).

Les logiques de multiplication chères au « venture capitalist » sont donc intériorisées par les startupeurs. Leurs discours s'inscrivent dans une « économie de la promesse » (Briday 2019 ; Compagnon et Saint-Martin 2019a ; Pollock et Williams 2010a) au sein de laquelle chacun des participants s'implique dans un jeu qui mêle persuasion, confiance et croyance. Les

[130] Emmanuel Macron le premier qui le 21/01/2021 présente le plan quantique français sur le plateau de Saclay. Baptiste est d'ailleurs invité à y participer.

relations que les SU entretiennent avec les entreprises, notamment les plus grandes d'entre elles, rassemblent un certain nombre d'enjeux. Les firmes représentent tout à la fois des débouchés commerciaux directs, des potentiels investisseurs mais aussi des relais de communication. Les discussions engagées entre les SU et les grandes entreprises servent à faire connaître la technologie développée et s'inscrivent dans la production de la confiance que l'on observe notamment dans les « expérimentations publiques » de la « science moderne » (Schaffer 2014, p. 333-349). Ces instants sont permis par les relations que nouent les startupeurs avec les personnes en charge de l'innovation dans les grandes entreprises. Ces interludes techniques ne sont pas reliés directement à l'activité commerciale mais entretiennent l'économie de la promesse qui s'institue entre les startupeurs et les grandes entreprises. C'est aussi l'occasion pour les premiers de s'entraîner et « d'évangéliser la technologie » (Durand 2018). L'enquêté a néanmoins une hypothèse concernant les présentations qui lui sont demandées par les agents de l'innovation de certaines grandes entreprises :

> Je pense qu'ils sont curieux, de toute façon il faut absolument qu'ils s'intéressent à ce qui se passe dans les SU, les technologies qui sont en train d'apparaître, ça leur fait une veille technologique gratuite. Et là je suis en train de me dire que je devrais faire payer mais je suis trop sympa. Non mais il faut se dire que les ingénieurs et les chercheurs sont souvent des gens brillants à qui on a confié une tâche qui peut être parfois un peu liée aux activités du grand groupe, gagner un facteur 10 % d'amélioration sur un produit c'est pas forcément très valorisant… et là on leur dit « bah attendez tel jour il y a telle SU qui va nous présenter un truc totalement disruptif en plus vous savez quoi ils ont fait la une de *pour la science*, donc profitez-en, vous allez pouvoir discuter avec eux, ils viennent à la maison vous n'avez pas besoin de bouger », ça fait un peu d'animation pour eux quoi (Baptiste H.).

L'enquêté identifie donc l'instrumentalisation dont il est l'objet dans ce type de rencontres. En contrepartie, ces rendez-vous sont pour lui instrumentaux. Se faire connaître et « évangéliser » fait partie de son activité. D'ailleurs, Baptiste met un point d'honneur à ce que son entreprise soit identifiée le plus largement possible comme une start-up. C'est ici que l'enjeu de la visibilité se fait jour pour une start-up en recherche de clients et de potentiels partenaires. Pour ce faire, l'enquêté s'appuie sur une pratique qu'il identifie comme maîtresse au temps de l'innovation. La pratique de la mise en écosystème de l'activité d'innovation (Bedreddine 2020b) est illustrée par les propos d'un startupeur conscient des mécanismes à l'œuvre dans le champ économique :

> L'écosystème, c'est ce que moi j'appelle un mapping. Oui il faut être identifié comme, parce que faire partie des mapping je pense que c'est important et donc ils préparent ces écosystèmes, et à un moment quand il va falloir que les instances dirigeantes des grands groupes prennent des décisions sur une nouvelle technologie, qu'est-ce qu'ils vont faire ? Ils vont prendre les rapports où il va y avoir l'écosystème, ils vont regarder, ok il y a telle boîte, telle boîte… Si on n'est pas référencé on n'est pas dedans et on n'est pas appelé. En fait maintenant les grands groupes sont

> de plus en plus tournés sur l'innovation en dehors de chez eux… et c'est plutôt eux qui vont organiser des événements où ils vont faire des concours, des machins, TechInnov par exemple il y avait un concours sur les technologies de la défense dans les SU… VivaTech tu vois bien comment c'est hein ? Donc maintenant il y a des départements, des personnes qui sont à 100 % pour aller faire du *sourcing*… (Baptiste H.).

L'enjeu est donc d'être identifié par des grandes entreprises friandes « d'une innovation [qui se fait] en dehors de chez eux ». La multiplication des espaces de représentation sert à intégrer ces « mapping ». Les lieux où se produisent les startupeurs, salons, remises de prix et autres, sont au service de la rhétorique commerciale des jeunes pousses. Les interactions qui s'y opèrent ont un enjeu fort de réputation pour la start-up, réputation qui peut conditionner la survie de la petite entreprise. Ces représentations ont aussi pour fonction de construire et d'entretenir des réseaux de connaissances interpersonnelles. L'aspect relâché que l'on observe dans les start-up est de mise et sert à pacifier des espaces qui de fait sont agonistiques de par la multiplicité des intérêts en présence. Les startupeurs doivent ainsi identifier les relations potentiellement néfastes et empreintes d'effets de domination assumés. Comme l'ont identifié un certain nombre d'agents du champ politique et du champ académique, les structures de valorisation en premier lieu, les relations contractuelles sont observées avec attention par les startupeurs qui développent ainsi des compétences juridiques et des savoirs interactionnels mobilisables par la suite :

> Pour le moment on a toujours eu des très bonnes relations et très saines… avec ces gens-là, avec les chargés d'innovation… oui c'est cordial, on est quasiment au tutoiement à échanger sur nos vies privées, on a cette proximité qu'on a parce que tout se passe bien pour le moment, et il n'y a jamais eu ce sentiment de… de mon côté tant qu'il y a une certaine curiosité en face je veux bien discuter, s'il y a une agressivité économique, une certaine forme de prédation, qui existe effectivement, moi je vais devenir beaucoup plus méfiant, et là je vais me fermer comme un escargot. C'est déjà arrivé qu'un grand groupe me soumette un contrat louche, avec des clauses trop vagues, en me donnant de l'argent, contre rien et tout, bah moi j'ai dit « ton argent tu le gardes si tu ne changes pas ton contrat ». C'était un grand groupe mondialement connu… connu par tout le monde hein… mais non… je ne vais pas prendre le risque, ça ne vaut pas le coup quoi, le montant est trop faible, signer un contrat qui m'expose ce n'est pas bon… (Baptiste H.).

C'est au travers de ces expériences malencontreuses que Baptiste adopte un certain nombre de pratiques usuelles dans le champ économique. C'est aussi l'occasion pour lui de rappeler son allégeance aux pouvoirs publics et de retourner les effets de réputation desquels son activité et plus largement son entreprise pourraient souffrir. Son passage et son ancrage dans la sphère publique sont ainsi des instruments de défense contre certaines logiques de prédation dont il semble conscient :

> De toute façon lire un contrat ça ne prend pas longtemps pour te dire que ce contrat est louche non plus. Et ça après moi je l'ai raconté parce qu'il ne faut pas que ça reste entre nous. J'ai fait

> remonter l'information à tous les partenaires publics et politiques en disant attention ce mec-là, cette boîte, propose des trucs louches, donc je l'ai envoyé à la chambre de commerce et de l'industrie, aux politiques avec qui ils sont censés bien s'entendre. Lui il a quand même, en façade, oui on aime bien les SU, on leur donne des prix et de l'argent, derrière ils nous tendent des contrats bizarres, qu'ils ne s'en tirent pas comme ça quoi (Baptiste H.).

Ce type d'expériences nourri un sentiment de défiance qui aurait pour conséquence de déstabiliser des écosystèmes que leurs producteurs déclarent être des espaces pacifiés au sein desquels se réalisent des collaborations horizontalisées et dénuées de logiques de domination. C'est dans cette perspective que les startupeurs issus de la recherche publique bénéficient d'outils de protection et deviennent à leur tour des instruments des interactions public/privé qu'appellent de leurs vœux certains agents du champ académique et du champ du pouvoir.

Au final, les start-up accompagnées par les pouvoirs publics matérialisent le volontarisme étatique qui contribue à construire le marché de l'innovation. Le cas de Baptiste donne à voir concrètement la manière dont s'instituent tout à la fois des manières de voir la science, l'économie et les relations entre ces secteurs. Par ailleurs, l'accompagnement des pouvoirs publics institue également les univers sémantique et pratique de la *start-up nation*. Des manières de s'exprimer, les mots les plus rentables et des circuits de financement privilégiés sont légitimés de telle sorte que se produit un champ des possibles institutionnels en matière d'innovation. La maîtrise de ces différentes dimensions devient une compétence et alimente des expertises que les managers de l'innovation affirment détenir. L'idéologie dominante en matière d'innovation se construit et ses dimensions s'illustrent au travers des dispositifs publics développés.

CONCLUSION

La période 2005-2017 s'inscrit dans une continuité. Pourtant, on voit que les différents dispositifs et instruments mis en œuvre par les pouvoirs publics amplifient les dynamiques observées dans les chapitres précédents. Même si les discours et les actes mis en exergue dans ce chapitre donnent à voir la multiplicité des cibles identifiées par les pouvoirs publics en matière d'accompagnement et de financement de l'innovation, l'on peut affirmer que l'innovation devient un au-delà de la recherche.

Dans un premier temps, c'est le remplacement de l'ANVAR par OSEO, ou plutôt son absorption, qui illustre la réorientation et la redéfinition de l'innovation. En effet, là où l'ANVAR avait pour fonction première de valoriser la recherche publique réalisée dans les laboratoires publics de recherche, OSEO se voit allouer pour mission prioritaire d'accompagner les petites et moyennes entreprises dans leurs démarches d'innovation. Dans le prolongement, OSEO est également chargée d'encourager, d'accompagner et de favoriser la dynamique entrepreneuriale française. Le mantra de l'entrepreneuriat pour tous est promu et les pouvoirs publics espèrent voir augmenter le nombre d'entreprises créées. Cette volonté poursuit l'objectif que servait la création du statut de « jeune entreprise innovante ». Par-là, on voit la continuité évoquée ci-dessus.

À la toute fin de l'année 2012, la Banque Publique d'Investissement est créée. OSEO est à son tour absorbée par cette nouvelle entité dont l'objectif principal est le soutien à l'économie par des financements étatiques orientés vers les petites et moyennes entreprises. Le texte de loi qui acte la création de la BPI est univoque. L'État viendra appuyer le développement économique des PME en favorisant les projets dits d'innovation afin de « soutenir la croissance durable, l'emploi et la compétitivité de l'économie ». L'État « favorise l'innovation [et] l'amorçage […], en contribuant [au] financement [des entreprises] en prêts et en fonds propres »[131]. L'esprit de la loi et certains termes employés explicitent l'appropriation à laquelle se livre le législateur. « L'amorçage » est en effet un vocable fortement utilisé aujourd'hui sur le marché de l'innovation et constitue une phase décrite comme cruciale par les promoteurs des logiques qui gouvernent ce marché de l'innovation, notamment celles qui concernent les start-up.

En parallèle, la recherche publique est appelée à se transformer. L'Agence Nationale de la Recherche entérine la volonté des pouvoirs publics de peser sur l'orientation des recherches et des résultats scientifiques auxquels aboutissent les chercheurs fonctionnaires. Le fonctionnement par projet (Barrier 2011 ; Barrier 2014 ; Matthieu Hubert et Louvel 2012) est la pierre angulaire de cette nouvelle conception de la recherche publique. La promotion de la logique partenariale sert également cet objectif de réorientation de la recherche publique. À l'instar des politiques de recherche qui concernent le champ académique depuis les années 1960, l'objectif assumé est toujours de faciliter et d'organiser les relations public/privé en

[131] Loi n°2012-1559 du 31 décembre 2012 relative à la création de la Banque publique d'investissement

matière de recherche et d'innovation. De nombreux appels à projet qui émanent notamment de l'ANR nécessitent des réponses qui embarquent des chercheurs académiques et un ou plusieurs « partenaires » privés. Ces relations conduisent les chercheurs publics qui jouent le jeu du partenariat à développer des compétences, des savoir-faire et des savoir-être nécessaires à la défense des intérêts de la recherche publique et à leurs propres intérêts. L'on peut considérer ce surcroît de compétences comme un *au-delà de la recherche* dont la maîtrise, dans les conceptions que défendent les tenants de l'innovation moderne et ce qu'elle embarque, participe à façonner par le bas un système national de recherche et surtout d'innovation efficient.

Outre l'importance qu'a prise l'ANR dans le financement de la recherche[132], on observe l'émergence d'instruments divers qui portent un objectif commun : faire de l'innovation un au-delà de la recherche. C'est pour satisfaire à ce nouvel idéal que sont formellement créés des services dédiés à la valorisation et, en sous-texte, à l'innovation. On assiste à la constitution de ce qu'Olivia Chambard et Hélène Stevens ont appelé un « espace professionnel », à ceci près que ces autrices conceptualisent l'émergence d'un « espace professionnel de l'éducation à l'entrepreneuriat » (Chambard et Stevens 2021, p. 60). Au regard des développements de ce chapitre, l'on peut affirmer qu'un « espace professionnel » de l'accompagnement à l'innovation s'est créé en parallèle, cette fois-ci à destination du personnel des instituts publics de recherche. Les services de valorisation et autres directions de l'innovation dans les Universités françaises s'inscrivent dans ce mouvement et se donnent pour mission prioritaire de mener leurs chercheurs à adopter les pratiques, à observer les normes et les règles et à s'investir dans un marché de l'innovation que ces agents en phase de professionnalisation concourent à construire.

Dans ce contexte, ces professionnels de l'accompagnement à l'innovation produisent et diffusent des concepts, des manières de penser et de voir le monde qui par ailleurs formatent et sont formatés par une signification du terme innovation tout à la fois produite et importée. Être innovant nécessite d'acquérir un certain nombre de nouvelles compétences qui s'éloignent du socle usuel de pratiques et de comportements des chercheurs académiques. Participer et

[132] Cet aspect peut d'ailleurs être discuté au regard des propos tenus par Benoit D. Ce dernier affirme s'investir moins dans les appels à projet ANR qui selon lui sont coûteux en temps et peu rentables en crédit de recherche. D'après cette observation, on peut émettre l'hypothèse d'un dispositif public, l'ANR et ses appels à projets, tourné avant tout vers « l'acculturation » des chercheurs publics que vers le financement de la recherche (Cette hypothèse doit être modulée en fonction des disciplines). Dans la lignée des dispositifs d'accompagnement ou dont l'objectif premier est de susciter des vocations, l'ANR participe avant tout à l'aggiornamento de la recherche et à la transformation de l'éthos scientifique mise en exergue par certains chercheurs et au travers de ce chapitre.

s'investir dans les nouveaux circuits de l'innovation se fait par degrés. C'est la raison pour laquelle on observe une hiérarchisation des pratiques et par là même une hiérarchisation des biens symboliques de l'innovation telle qu'elle est défendue par les professionnels de l'accompagnement à l'innovation. Le brevetage occupe une bonne place dans cette hiérarchie. La création d'une start-up apparaît cependant comme le stade ultime et la pratique la plus légitime pour l'idéal-type du chercheur innovant. Ces différentes conceptions et actes que l'on relie à l'innovation viennent satisfaire l'antienne des pouvoirs publics, à savoir les relations public/privé et la circulation des chercheurs entre l'université et le secteur privé. De ce point de vue, les dispositifs et instruments publics qui viennent se surajouter aux modes de fonctionnement de la recherche publique servent des objectifs similaires aux objectifs défendus depuis plusieurs décennies.

Cependant, les pouvoirs publics semblent nourrir l'espoir, après évaluation des mesures prises auparavant, de voir la recherche publique et les chercheurs se doter de compétences dont les fondements idéologiques s'éloignent des principes de la recherche scientifique et de l'éthos des chercheurs. Tout se passe alors comme si les pouvoirs publics ratifiaient, par la création d'entités dédiées à la transformation de la recherche et des résultats légitime de la recherche publique, la déconnexion entre la recherche et l'innovation. C'est par la production de briques supplémentaires de compétences, par un phénomène d'intégration de principes idéologiques externes au champ académique et par la promotion et la légitimation de comportements spécifiques s'éloignant des schèmes de pensée directeurs de la pratique scientifique que les pouvoirs publics concourent une fois de plus à façonner l'idée selon laquelle l'innovation serait un au-delà de la recherche.

Par la suite, ce phénomène s'accentuera. L'arrivée d'Emmanuel Macron à l'Élysée apportera son lot de transformations, notamment culturelles. En effet, le Président de la République élu en 2017 fait figure de soutien aux préceptes et aux principes modernes de l'innovation. C'est par un travail important d'importation et de production idéologique qu'Emmanuel Macron s'inscrit dans la continuité des développements exposés dans ce chapitre III. Pourtant, la séquence qui s'ouvre avec son accession à la plus haute marche du pouvoir en France apparaît comme un tournant. L'innovation, et toutes les logiques sur lesquelles elle repose, acquiert une légitimité forte que la position d'Emmanuel Macron marque du sceau de l'officialité suprême. C'est que le parcours idéologico-politique du candidat

Macron confère à l'innovation le statut de catégorie à part entière et transforme ce signe en un instrument politique, programmatique et rhétorique.

CHAPITRE IV. EMMANUEL MACRON, PRÉSIDENT DE LA *START-UP NATION*

INTRODUCTION

En mai 2017, Emmanuel Macron est élu Président de la République Française. Son arrivée au pouvoir est déterminante dans les orientations que prendra la gestion publique de l'innovation. Les arguments ne manquent pas pour faire de cette élection un tournant dans le traitement de l'innovation par les pouvoirs publics. En effet, Emmanuel Macron devient un symbole du « renouvellement économique » en France et l'innovation devient un des piliers de son discours politique. Pourtant, la « disruption » du candidat devenu le premier personnage de l'État peut être interrogée. On l'a vu, les racines de l'institutionnalisation et de l'organisation de l'innovation par la main de l'État sont plus anciennes. De ce point de vue, Emmanuel Macron s'inscrit dans la continuité de ses prédécesseurs. La filiation avec le Président François Hollande ne fait aucun doute. Emmanuel Macron rejoint François Hollande qui fait de lui son « plus proche conseiller pendant la primaire » du PS (Dolez, Fretel et Lefebvre 2019, p. 28). L'accession de François Hollande à la présidence de la Ve République précipite Emmanuel Macron dans le champ du pouvoir. D'abord secrétaire adjoint du Cabinet du Président de la République, il devient en 2014 ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, poste qu'il quitte en 2016 pour fonder En Marche et s'engager dans la campagne présidentielle de 2017.

La proximité et la confiance sans borne qu'accorde François Hollande à Emmanuel Macron l'associe très directement aux mesures de politiques économiques prises sous le quinquennat du premier. Le passage d'E.M par l'instance de relais et de production de la politique économique française qu'est le Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique antidate son implication dans la production de l'idéologie dominante en matière d'innovation. La *start-up nation*, mantra et argument de campagne du candidat Macron, ne s'inscrit donc pas dans le caractère « disruptif » de son épopée présidentielle. Bien au contraire, l'argumentaire d'Emmanuel Macron, notamment en ce qui concerne cette *start-up nation*, s'inscrit dans la lignée des politiques économiques qu'ont successivement menées Nicolas Sarkozy et plus encore François Hollande. La rhétorique de la *start-up nation* s'apparente plus à du marketing politique et à de la communication qu'à une rupture conceptuelle et

opérationnelle des individus qui composent les franges les mieux positionnées dans le champ du pouvoir français. Néanmoins, la *start-up nation* version Emmanuel Macron représente tout de même un bouleversement politique. En effet, le modèle *start-up* (Chapus 2018 ; Flécher 2019a ; Grossetti et al. 2018) et tout ce qu'il charrie devient la colonne vertébrale idéologique du candidat Macron. C'est d'abord dans le programme d'En Marche que l'on retrouve des résurgences de cette *start-up nation* en devenir. Les approches économique et culturelle de l'innovation défendues par Emmanuel Macron ne s'apparentent pas à un cataclysme doctrinal. Les principes défendus par François Hollande pendant son quinquennat et le passage d'Emmanuel Macron au Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique matérialisent les racines et l'inscription durable du Président élu en 2017 dans un sentier idéologico-politique que ce chapitre explicite.

L'ambition de ce chapitre est de présenter les prises de position d'Emmanuel Macron en matière d'innovation et de développement économique. Lorsque l'on dépasse les argumentaires politiques et marketing, on s'aperçoit que les conceptions défendues par Emmanuel Macron sont ancrées dans un socle doctrinal construit de longue date. Les questions que pose ce chapitre ont l'ambition de proposer des éléments de réponse à ce qui s'apparente à un paradoxe : dans quelle mesure l'action politique d'Emmanuel Macron peut-elle être qualifiée de « disruptive » ? Au contraire, de quelles manières peut-on observer et objectiver une certaine forme de continuité politique dans les positions qu'Emmanuel Macron défend ? Ces questionnements trouvent des réponses dans les ferments idéologiques et dans l'activité politique d'Emmanuel Macron. En ce sens, les visions du monde, les représentations et les schèmes argumentatifs d'Emmanuel Macron représentent tout à la fois une mise à l'agenda politique et une mise à l'agenda idéologique. L'action d'Emmanuel Macron tant intellectuelle que politique consiste à formaliser sémantiquement, idéologiquement, politiquement et pratiquement une doctrine « déjà-là ». Dès lors, comment des propositions et des actions politiques contribuent à produire un « espace des possibilités » dont se saisissent des agents du champ économique ? Pour prolonger l'argumentation générale de la première partie de cette thèse, ce chapitre explicite le travail de production de l'idéologie dominante réalisé par la sédimentation de visions du monde constituées et consacrées. L'enjeu est toujours de reconstruire cette idéologie dominante en matière d'innovation. L'étude des discours et des propos d'Emmanuel Macron participe de cette reconstruction idéologico-politique. L'objectivation de cette idéologie dominante au travers des discours et des prises de position

intellectuelles de Macron a pour ambition de montrer la construction d'un « champ des possibles » professionnel pour des agents aux trajectoires, aux affects et aux désirs particuliers.

Le champ lexical de la culture tient une place importante dans l'argumentaire d'Emmanuel Macron, avant et après son élection en 2017. Les discours analysés dans ce chapitre sont teintés d'une volonté affichée de changer culturellement les citoyens, les agents de la Fonction publique, les salariés des entreprises et les fonctionnements de ces dernières. Ce chapitre montre l'implication d'Emmanuel Macron dans la construction du marché de l'innovation. Les mots, les idées et le système argumentatif que ce dernier emploie sont consignés. Cette entreprise de déconstruction a pour objectif d'établir les accords idéologiques qui existent entre Emmanuel Macron, son mouvement et certains agents des grandes entreprises.

Ce chapitre est également l'occasion d'aborder le renouvellement politique, en termes de personnel, que produisent la candidature d'Emmanuel Macron et son accession au pouvoir. L'exemple d'une députée devenue par la suite Ministre, Amélie de Montchalin, est abordé et permet de reconstruire tout à la fois le discours de la majorité présidentielle sur l'innovation et les effets de trajectoires que provoque cette « entrée massive de novices en politique » (Dolez, Fretel et Lefebvre 2019). La description du parcours de cette dernière et les propos recueillis en entretien servent notamment à présenter les principes de la loi PACTE. Cette loi a l'ambition de « repenser la place des entreprises dans la société » et poursuit donc la production des conditions de possibilité de l'émergence de ce que j'appelle le « marché de l'innovation ».

Plusieurs sources donnent l'occasion de recueillir l'expression des fondations idéologiques d'Emmanuel Macron et donc du mouvement En Marche. Les écrits passés et le programme du candidat Macron sont emplis d'éléments qui permettent de reconstruire les racines des futures mesures d'Emmanuel Macron. À ce titre, son ouvrage Révolution (Macron 2017) est une source de premier choix pour qui s'intéresse aux lignes programmatiques d'Emmanuel Macron. L'étude de ces différents documents permet entre autres d'identifier les effets de cohérence qu'Emmanuel Macron et son mouvement cherchent à produire. C'est dans ce cadre que l'utilisation de la rhétorique du futur et la promotion de « l'entrepreneuriat pour tous » (Chambard 2020b ; Chambard 2020a) participent au façonnage du terme « innovation ». L'objectif du candidat est de proposer une définition complète de ce terme, définition qui est censée appuyer la rationalité de son modèle. Il s'agit pour Emmanuel Macron, au travers de ses

écrits, de présenter les tenants et les aboutissants de l'innovation telle qu'il se la représente. On voit au travers de ses propos que le terme innovation revêt de nombreux objectifs et dimensions. C'est d'abord un outil du renouvellement économique français. Mais c'est également une manière de concevoir le travail humain et sa gestion dans les organisations. Enfin, c'est l'instrument de l'abattement d'un certain nombre de frontières, notamment disciplinaires. En somme, on voit dans le discours du futur président les présupposés de la définition moderne de l'innovation. Cette dernière en tant que phénomène ne peut être uniquement définie par ses dimensions techniques et scientifiques.

1 Emmanuel Macron, En Marche et l'innovation

L'analyse des positions d'Emmanuel Macron avant l'élection présidentielle de 2017 permet d'isoler les trois grands axes du système national d'innovation qu'il souhaite construire. Sans surprise, les différentes orientations promues par E.M s'inscrivent dans la continuité de l'action publique des dernières décennies. Les relations public/privé, l'accompagnement des PME et l'entrepreneuriat représentent des angles privilégiés d'actions pour parfaire un système national d'innovation inefficace. Outre le fait de louer une intensification des logiques déjà observées (désengagement de l'État en matière de recherche publique notamment), les propositions d'E.M se singularisent par une volonté toujours plus importante de décrire et d'organiser les interactions entre les différents agents économiques. Les modalités de relations entre les PME, les grandes entreprises et les grands groupes doivent être repensées, de telle sorte que chacun des agents devienne un potentiel partenaire. Malgré tout, un tropisme entrepreneurial est objectivable. Les TPE/PME occupent une place centrale dans l'organisation économique prônée par E.M. En complément, ce sont celles que l'on désigne et/ou qui se revendiquent comme des start-up qui profitent du statut d'unité centrale du modèle proposé. En ce sens, une attention particulière doit être portée à l'entrepreneuriat et donc à la figure centrale et mythique de l'entrepreneur. Ces conceptions sont accompagnées par l'entrée de profils particuliers dans le champ politique.

1.1 L'innovation au cœur des discours pré-présidentiels

1.1.1 Les relations public/privé

L'engagement d'Emmanuel Macron dans la production idéologique d'un discours sur l'innovation n'est pas nouveau lorsqu'il lance sa campagne pour l'élection présidentielle. Sa trajectoire, notamment estudiantine, le mène à interroger et à construire les soubassements de sa future doctrine politique. Dès 2007, les prises de position d'Emmanuel Macron sont prescriptives et permettent d'observer un socle idéologique en construction qui soutiendra la suite de sa carrière politique. C'est d'ailleurs en 2007 que le futur Président de la République française publie un article dans la revue *Esprit* en collaboration avec Henri Guillaume. Cet article s'intitule : « Enseignement supérieur, recherche, innovation. Quels acteurs ? » (Guillaume et Macron 2007). Les objectifs du papier sont clairs. Les deux auteurs entendent montrer pourquoi « *l'une des principales faiblesses de [l'] économie [française] réside dans un système d'innovation et de recherche moins dynamique que celui de nos principaux concurrents* » et que cette observation « *pèse sur [le] potentiel [français] de croissance à moyen terme* ». L'argumentaire et la démonstration de Macron et Guillaume prennent la forme de propositions politiques de gestion de la recherche publique française. Les propositions des auteurs ont surtout une visée économique. En effet, la recherche publique occupe un statut particulier dans le propos. Les auteurs s'inscrivent dans la lignée des débats qui animent les questions de recherche privée comme publique et des liens que cette dernière entretient avec les entreprises privées.

> Redéployer les aides et incitations à la recherche privée en particulier vers les petites et moyennes entreprises (PME), améliorer et accroître les liens entre recherche publique et acteurs privés, enfin et surtout réorganiser la recherche publique et l'enseignement supérieur afin d'accroître l'autonomie, les incitations et l'évaluation des acteurs (p. 161).

Ces quelques lignes programmatiques ne marquent pas par leur originalité. Bien au contraire, les chapitres précédents ont montré la récurrence des sujets qui sont discutés par les deux auteurs dans ce bref extrait : financement de la recherche publique, financement de la recherche privée, relation recherche publique/entreprise privée ou encore évaluation de la recherche publique. Les propos que tiennent les auteurs dépassent les simples prises de position en matière d'innovation et de recherche. En effet, Macron et Guillaume s'appliquent plutôt à définir ces deux notions, à définir les relations qu'elles entretiennent et à proposer des éléments permettant de les distinguer. De leurs points de vue, l'innovation et la recherche sont deux

notions distinctes qui demandent à être précisées afin d'en délimiter les frontières. Afin de construire l'objet de cette distinction et de l'alimenter, les auteurs énumèrent les quatre étapes de ce qu'ils considèrent être « le processus d'innovation technologique » :

> La recherche fondamentale, la recherche technologique de base, le développement préindustriel, le lancement industriel et commercial. La recherche technologique constitue le maillon indispensable entre la recherche académique dont elle utilise les résultats et le développement industriel. Elle vise à montrer qu'une nouvelle idée peut faire l'objet d'un développement technologique et à déclencher des applications. Sa faiblesse relative en France est très pénalisante pour la valorisation de la recherche publique (p. 161).

Les auteurs adoptent la posture de « lanceurs d'alerte »[133] et proposent aux lecteurs le « *one best way* » de l'innovation technologique. L'enchaînement pratique qu'ils proposent revient une fois de plus sur la configuration efficiente en matière d'innovation. Cette configuration accorde une place et un rôle aux différentes parties appelées à interagir dans le « processus d'innovation technologique ». Selon les auteurs, un « système national d'innovation » (Freeman 1995 ; Godin 2009) efficient voit s'articuler efficacement les actions de l'État, des entreprises et du champ scientifique. Cette manière de représenter les relations public/privé et leur incidence sur le « processus d'innovation technologique » est classique et fait écho au concept de triple hélice développée par Henry Etzkowitz (Etzkowitz 2002 ; Etzkowitz et Leydesdorff 2000 ; Etzkowitz et Zhou 2017). En ce sens, les auteurs font les constats suivants : « La recherche des entreprises demeure largement insuffisante en France » ; « Les retombées socio-économiques de la recherche publique demeurent insuffisantes » (p. 165-167).

Les auteurs formulent des propositions dont l'objectif est de remédier à l'imperfection du « système national d'innovation » français. Ils tiennent en premier lieu à évacuer l'idée selon laquelle « l'augmentation des crédits publics pour la recherche » (p. 171) serait une issue

[133] À l'instar des agents du champ politique en activité depuis le milieu du XXème siècle, Macron et Guillaume dressent un portrait dépréciatif de la situation française en matière d'innovation. Au milieu des années 2000, la « médiocre 10ème place au sein de l'Europe » (p.164) française s'accentue lorsque l'on change d'échelle. Le classement réalisé par l'OCDE place la France « assez loin derrière les pays scandinaves, le Japon, les États-Unis, l'Allemagne et la Suisse ». Une « tendance plus inquiétante encore » s'ajoute à ce constat alarmisme quand les auteurs expliquent que « cette performance globale se dégrade depuis cinq ans par rapport à la moyenne de l'Union européenne et de façon plus marquée par rapport à l'Allemagne » (P.164). L'indicateur choisi pour illustrer ce processus de déclassement est « le nombre de brevets déposés ». Pour les auteurs, cette situation est plus ancienne et structurelle. Pour autant, certaines nations ont rattrapé leur retard en engageant une dynamique de réforme nécessaire à la reconfiguration des liens entre recherche publique, recherche privée et développement économique des entreprises : « Ce paradoxe européen d'une recherche puissante mais dont les retombées économiques sont faibles a été le catalyseur des politiques visant à resserrer les liens entre la recherche publique et le monde économique, non sans succès si l'on considère les résultats de pays comme l'Allemagne, la Suisse, la Suède et la Finlande » (p.165).

souhaitable et considèrent que cette perspective serait « une solution de facilité ». Bien que les recommandations issues de la stratégie de Lisbonne appellent à « porter à 3 % du PIB européen l'effort global de recherche-développement », les auteurs préfèrent mettre l'accent sur le niveau global de recherche en France (publique et privée) en point de PIB qui s'élève à 2,14 %. La convocation de ce chiffre a pour objectif de montrer que le niveau de la recherche privée est insuffisant (1,1 % au lieu des 2 % que propose d'atteindre la stratégie de Lisbonne). La sous-partie « que faire ? » de l'article de Macron et Guillaume révèle les grands axes de leur démonstration.

> L'innovation et la recherche ne peuvent voir leur situation s'améliorer qu'à la condition de développer trois grands axes d'actions : mieux inciter la recherche privée ; développer les liens public-privé ; avoir une politique de recherche et d'enseignement supérieur plus efficace afin d'améliorer la recherche de base qui est indissociable de l'enseignement.

La participation du futur Président de la République à la Commission Attali (*cf.* chapitre III, 1.2.1) confirme l'implication politique d'Emmanuel Macron en matière de développement économique et d'innovation. Le rapport de cette commission formule, on l'a vu, de nombreuses propositions de transformations des politiques économiques et des politiques de recherche françaises. En plus de préconiser la mise en œuvre de nouveaux modes de financement et un aggiornamento du statut d'enseignant-chercheur (*cf.* chapitre III), le rapport propose des actions de politique économique en faveur du privé.

La décision 32 de ce rapport souligne ainsi la nécessité de « développer la recherche privée ». Il apparaît nécessaire aux auteurs du rapport de créer des mesures d'incitation afin que « les grandes entreprises [maintiennent] leurs laboratoires de recherche en France » (p. 44 du rapport de la commission Attali 1). D'autres mesures doivent être prises de manière à « simplifier les dispositifs d'allégement des charges […] qui ne servent que les "Jeunes Entreprises innovantes" du secteur des services aux entreprises, au détriment des entreprises industrielles ». La nécessité de l'intrication toujours plus forte de la recherche publique et du champ économique reste une priorité et fait écho à l'article de Guillaume et Macron. Ainsi, les politiques publiques en matière économique capables de soutenir la croissance et un renouvellement des termes de cette croissance doivent « s'attacher à faire revenir des chercheurs français dans le secteur privé ; ouvrir les conseils des écoles doctorales à des représentants d'entreprises intéressées et utiles à l'activité de recherche ; focaliser les relations de recherche entre secteurs public et privé dans les pôles de compétitivité » (p. 44). En somme, on retrouve la volonté de renforcer les relations entre secteur public et secteur privé.

L'interpénétration de ces espaces sociaux régis par des logiques diamétralement opposées reste donc l'objectif suprême de la commission à laquelle participe le futur Président de la République française.

Selon Emmanuel Macron, les implications économiques de l'innovation prennent plusieurs formes. Ses références à l'innovation renvoient tout autant à la fiscalité, au financement et à la concurrence qui est conçue comme une unité de mesure et d'entraînement. Les sujets de financement et de fiscalité en matière d'innovation sont tangents. Ils requièrent tout à la fois l'implication des secteurs public et privé. Elles permettent ainsi à Emmanuel Macron de proposer une vision des logiques publiques/privées qu'il défend. *Révolution* est l'occasion pour le candidat d'affirmer et de réaffirmer son volontarisme à l'égard du financement public de l'innovation. E.M est le défenseur du crédit d'impôt recherche, qui compte parmi les « capacités d'innovation formidables ». Il propose néanmoins d'en simplifier l'octroi :

> Actuellement, nous accompagnons [les entreprises] avec un crédit impôt recherche que le monde entier nous envie car il permet aux entreprises de retirer de leurs impôts une partie de leurs investissements en recherche et développement. Cependant, notre système est encore rétif à laisser l'innovation se développer : les procédures sont trop longues et les normes trop complexes. Ainsi, les chercheurs qui ont imaginé le cœur artificiel – qui est une première mondiale française - ont bien failli, face à la complexité de notre système, partir à l'étranger pour porter leur projet. Une fois de plus, nous devons non seulement investir mais aussi simplifier drastiquement pour accompagner et encourager… plutôt que brider et empêcher. (p. 80)

La fiscalité est un des angles privilégiés de la pensée d'Emmanuel Macron en termes d'innovation. Le candidat rappelle alors que « pour investir dans l'innovation, les entreprises ont besoin de reconstituer leurs marges et donc de réduire le coût du travail, de l'énergie et du capital ». La fiscalité doit être revue à la baisse et les impôts doivent être réduits tous azimuts afin d'alimenter les circuits de financement de l'innovation. La réduction des termes de la fiscalité par l'action gouvernementale est donc censée débrider et libérer « des Français qui sont dans le fond très entrepreneurs » (chargé de communication, programme détaillé de Macron).

Le deuxième levier que le candidat souhaite actionner est celui du financement. Comme on l'a vu dans les premiers chapitres de cette thèse, la question du financement est centrale lorsque l'on traite des questions d'innovation (Belin et Guille 2004 ; Matouk 2011). De nombreuses dispositions légales reviennent sur ce sujet et les investisseurs, institutionnels ou non, sont des maillons essentiels des politiques orientées vers l'innovation. C'est au regard de

ce prérequis qu'Emmanuel Macron accorde une place importante au financement de l'innovation et à l'investissement. Il s'approprie et étoffe son lexique avec des termes qui renvoient directement au langage de l'innovation moderne. Les « capitaux-risqueurs » (Marlène Benquet et Bourgeron 2019b) sont convoqués et une fois de plus le candidat ramène le modèle français à ses incomplétudes en procédant à une comparaison évocatrice quand sont abordées les logiques d'innovation. Le choix pour la comparaison n'est pas anodin et l'on voit Emmanuel Macron s'inscrire dans les débats qui ont lieu en France depuis le milieu des années quarante :

> Il faut, ensuite, un financement qui permette à nos entreprises de lever des capitaux rapidement et massivement. C'est indispensable dans une économie de la connaissance. Comment expliquer qu'une société comme Uber soit aujourd'hui en France la principale entreprise de véhicules avec chauffeurs, alors que nous avons des concurrents français qui proposent peu ou prou le même service ? Parce qu'Uber est déjà parvenue à lever des dizaines de milliards de dollars, tandis que les entreprises françaises n'ont levé que quelques dizaines de millions d'euros. Le problème, c'est bien l'accès rapide et massif aux fonds propres en France. (p. 87)

Outre le fait d'adopter le langage de la Silicon Valley (« lever ») Emmanuel Macron fait sien le mode de financement privilégié en Californie (Dagnaud 2016 ; Lacorne 2019b ; Saint-Martin 2021). Les États-Unis d'Amérique restent ainsi le modèle à suivre, et ce, malgré les discussions qui existent autour de la reproductibilité de celui-ci (Etzkowitz 2019). L'investissement institutionnel, de la même manière qu'aux États-Unis (Mazzucato 2018), doit ainsi prendre toute sa part :

> Nous constituerons un Fonds pour l'industrie et l'innovation. Il sera doté de 10 milliards d'euros issus des actions d'entreprises possédées de manière minoritaire par l'État et sera placé au service de notre industrie et de l'innovation. Nous mobiliserons les revenus issus de ces participations pour financer l'industrie du futur. Enfin, nous nous assurerons que les entreprises, notamment les plus petites, ne subissent pas des relations commerciales déséquilibrées.

Aussi, l'emploi du futur sert à inscrire les propos d'E. Macron sur le temps long. L'utilisation de la rhétorique du futur par Emmanuel Macron a pour objectif premier de s'affirmer en prospectiviste. L'adoption de cette posture et les sujets traités imposent d'emblée la nécessité du renforcement des relations public/privé. Le propos est d'abord général quand l'ambition est de « bâtir avec [les français] une France nouvelle, qui innove, recherche, crée et vit, une France de prospérité retrouvée et de progrès pour chacun ». Le discours d'E. Macron est peu engageant et somme toute consensuel. Il explicite les moyens qui seront les siens pour faire advenir cette « France nouvelle » dont il se fait l'instigateur. C'est dans cette perspective

que la « transition énergétique » devient une des déclinaisons du programme[134] de Macron estampillées « monde de demain ». Le candidat articule la transformation de l'économie française et les potentiels axes de la transition énergétique qu'il souhaite voir émerger. Selon lui, le changement et les transformations économiques se dérouleront en amont de la transition écologique. Son approche n'est pas une rupture avec l'ordre économique hégémonique. Elle représente plutôt un des canaux de diffusion d'une forme de « capitalisme vert » qui ne remet pas en question les règles du jeu du champ économique (Marlène Benquet, Bourgeron et Reynaud 2019 ; Marlene Benquet et Bourgeron 2021). On retrouve ce principe de hiérarchisation dans son programme présidentiel de 2017 :

> Le troisième chantier sera celui de la modernisation de notre économie, d'une stratégie d'investissements ambitieuse pour la France hexagonale et des Outre-mer. Je veux accélérer l'émergence d'un nouveau modèle de croissance réconciliant transition écologique, industrie du futur et agriculture de demain. Je veux recréer une mobilité économique et sociale par le numérique, la recherche et l'innovation, le travail et l'entrepreneuriat. La société que je veux sera à la fois libérée des carcans et des blocages […]

Emmanuel Macron, en lanceur d'alerte, précise ses anticipations sur le monde de demain. La France doit se préparer à faire face à « la révolution numérique[135] [qui] change nos manières de produire, de consommer et de vivre ensemble ». Pour affronter ce qui s'apparente à des bouleversements majeurs, Emmanuel Macron insiste sur la nécessité de prendre en compte les « défis » qui s'imposent à l'économie française. La pierre angulaire du discours devient « l'entreprise » dont Emmanuel Macron affirme la place centrale dans sa conception de la transformation. Son propos explicite accorde une place de choix aux entreprises françaises, et ce, dans une multitude de domaines :

> Les entreprises font dans le même temps face à des défis immenses : la digitalisation, la nécessité d'exporter, les enjeux de la transition énergétique et écologique. Ces défis sont aussi de formidables opportunités. Elles font face aussi à des attentes nouvelles de l'ensemble de leurs parties prenantes et plus largement de l'ensemble de la société qui leur rappelle, à juste titre, leur responsabilité sociale et environnementale.

La conception qu'Emmanuel Macron a de la transition énergétique et plus largement des transformations nécessaires de l'économie française se fonde donc sur une participation

[134] Le programme d'Emmanuel Macron de 2016 prend plusieurs formes. La première est un document classique, infographié et très coloré. La partie gauche de chaque page a pour fond une photo censée illustrée le propos qui est tenu dans la partie basse. La partie droite est une liste de propositions de mesures. Le document fait 17 pages et comportent en somme très peu de développement. Un programme plus détaillé est disponible sur le site d'En Marche. De nombreuses rubriques égrainent les axes du programme politique d'Emmanuel Macron : de la culture à la défense, en passant par l'immigration et l'asile, tous les domaines de compétences de l'État sont abordés dans des onglets prévus à cet égard.

[135] Le numérique, très important, mettre une note ici à partir du discours fait au ministère de l'économie en 2016.

accrue des entreprises et des agents qui les dirigent. Cette demande de participation appelle des contreparties incitatives que Macron entend financer à l'aide d'investissement public. C'est ainsi qu'il propose en février 2017 « un plan d'investissement qui prépare l'avenir de la France et des Français » afin de produire les conditions de possibilité d'« une économie de la réussite, une économie de l'innovation et de la compétence ». Une partie de ce plan d'investissement prendra la forme d'un « fonds pour l'industrie et l'innovation » :

> Nous créerons un Fonds pour l'industrie et l'innovation. Doté de 10 milliards d'euros issus des actions d'entreprises possédées de manière minoritaire par l'État, il servira à financer l'industrie du futur.

L'État doit donc prendre toute sa part dans le financement de l'innovation, et ce, d'où qu'elle provienne. Surtout, le candidat Macron insiste sur les incertitudes liées au développement économique et s'empare du lexique de l'incertain et de la prédictibilité. C'est d'ailleurs le sens de son usage des catégories de futur, d'avenir et de projection. L'on identifie alors un premier partage sémantique et idéologique entre le candidat Macron et des professionnels dont la mission est de prendre en charge l'innovation dans les grandes entreprises. Ainsi, Macron construit, au travers de ce programme politique et des mots employés, l'image d'un futur président de la République familier de la prospective, activité qui occupe une place centrale dans la définition des politiques publiques (Hassenteufel 2021). Le constat qu'il dresse fait la part belle à la question de l'adaptabilité et de la réactivité, notions dont il se revendique dans le programme : « Je sais aussi qu'il nous est impossible de tout prévoir et que des circonstances exceptionnelles pourront nous conduire à adapter nos priorités ». Ces notions de prévisibilité, d'adaptabilité (Stiegler 2019) et donc de réactivité sont des catégories très usitées sur le marché de l'innovation. L'implication de l'État dans l'organisation des échanges et des relations économiques entre les différents agents du champ est une des ambitions structurantes d'Emmanuel Macron. L'enjeu est de définir ces relations et que l'État intensifie son action d'organisateur du marché économique.

1.1.2 Organiser les relations entre les grandes entreprises et les petites

Les relations public/privé ne sont pas l'alpha et l'oméga de la « future croissance française ». Les productions intellectuelles, le programme présidentiel ou l'ouvrage *Révolution* d'E.M. s'affairent à décrire les relations entre les petites et les grandes entreprises. Le rapport de la commission Attali accorde ainsi une place importante au sujet des PME et TPE. C'est dans le chapitre II que l'on retrouve des propositions structurantes qui permettent d'illustrer le

socle idéologique de la Commission et par capillarité d'Emmanuel Macron. Ce chapitre II s'intitule « une priorité : aider les TPE et les PME ». Sans rentrer dans le détail des propositions, une liste à la Prévert de ces dernières permet d'objectiver les conceptions qui fondent l'approche économique de l'innovation de la commission. Il faut notamment « créer une Agence de service aux petites entreprises de moins de 20 salariés » (p. 46) de manière à faciliter le cheminement administratif des TPE. L'ambition de cette agence sera alors de « [conseiller et aider] les entreprises de moins de 20 salariés dans leur développement ». Le territoire d'intervention de cette agence doit être large et proposer des actions d'accompagnement fiscal aux questions réglementaires et légales. Le focus est ainsi mis sur les très petites entreprises, et le rapport suggère de porter une attention toute particulière aux microentreprises : « L'Agence aura une mission d'assistance des micro-entreprises : elle s'efforcera ainsi d'aider et de faciliter leur développement, notamment dans les secteurs d'avenir que sont le *e-commerce* et les entreprises de services à la personne » (p. 46).

Tout d'abord, les intentions de ses producteurs peuvent se résumer à une ambition de simplification des circuits de création d'entreprises. Ensuite, les propositions relatives à la question des TPE et des microentreprises renvoient à l'idée « d'entrepreneuriat pour tous » (Abdelnour 2013 ; Chambard 2020b ; Chambard 2020a). Concrètement, les deux objectifs résumés ci-dessus s'imbriquent l'un l'autre. C'est en ce sens que les décisions 34 et 35 affirment respectivement qu'il est nécessaire d'« instaurer au sein de l'Agence de service aux TPE un guichet unique en ligne pour la création d'entreprise » et de « faciliter l'accès des TPE au conseil et au financement » (p. 47). Le renouvellement de la croissance passe donc par l'accompagnement renforcé des PME et par la légitimation de la figure de l'entrepreneur et de la microentreprise. La décision 46 et l'« objectif » qui l'accompagne renforcent la nécessité d'une facilitation de la création d'entreprise. Ainsi, le but est d'« aider à la création d'entreprises et simplifier les débuts ». Trois mesures doivent être prises pour rendre effective cette simplification et donc créer les vocations des futurs entrepreneurs : « étendre aux TPE de moins de 20 salariés l'usage de mécanismes simplifiés du type chèque emploi pour recruter et déclarer des salariés ; simplifier les règles de création d'une SAS (Société par action simplifiée) et d'une SASU (Société par action simplifiée unipersonnelle) ; confirmer l'insaisissabilité de la résidence principale pour les entrepreneurs individuels » (p. 53). Il s'agit pour les pouvoirs publics de simplifier la création d'entreprises mais également de simplifier et de faciliter le financement des petites entreprises.

Un dernier aspect important de ce rapport reprend les conceptions actuelles de l'innovation. Il est résumé dans un « objectif » : « Utiliser l'effet d'entraînement des grandes entreprises pour les PME » (p. 52). L'argumentaire développé sous l'énonciation de cet objectif informe le lecteur quant aux conceptions de l'innovation que défendent les producteurs du rapport :

> Cet effet d'entraînement doit être utilisé :
>
> • pour les aider dans leur conquête des marchés extérieurs,
>
> • pour les aider dans la conquête des marchés de sous-traitants.
>
> Il ne s'agit pas là de prendre des décisions administratives, mais d'en appeler à des changements de mentalité chez les dirigeants des grandes entreprises. À l'instar de ce qui se fait dans d'autres pays, les grandes entreprises françaises pourraient s'appuyer sur des réseaux puissants de PME en France, qui peuvent leur apporter des sous-traitants fiables, des innovations et des centres de recherches compatibles avec leurs propres activités. Dans certains domaines comme l'agroalimentaire, la beauté, le luxe, le textile, ou le tourisme, l'existence de ces PME est même nécessaire à la fabrication de ces produits, parfois constitutifs de l'avantage compétitif des grandes entreprises (p. 52).

Ces quelques lignes, outre le fait de promouvoir les interactions entre les PME et les grandes entreprises, insistent sur les relations de sous-traitance. Cet « objectif » suggère également que ces relations de sous-traitance pourront apporter aux grandes entreprises un vivier de microstructures capables de produire des innovations pour leurs comptes. La décision 44 poursuit cette idée : « renforcer le programme "Passerelle", qui permet aux grandes entreprises (publiques et privées) souhaitant acheter le produit ou le service d'une PME innovante de bénéficier d'une aide pour financer l'adaptation de l'offre de la PME à leurs propres besoins » (pp. 52-53). Cette proposition donne les pleins pouvoirs, par l'engagement financier, à la grande entreprise qui contracterait avec une petite entreprise innovante. Concrètement, le grand groupe serait en capacité de peser sur les développements d'une petite entreprise innovante grâce à une aide publique qui prendrait la forme soit d'un abattement d'impôt, soit d'une subvention. Cette proposition s'inscrit dans le sillage du crédit d'impôt recherche « dont on peut attendre beaucoup » (p. 43) pour l'accompagnement de la recherche privée. À l'époque de la parution du rapport, le crédit d'impôt recherche ne s'applique qu'aux dépenses engagées par les entreprises en matière de recherche et de développement[136]. Cette

[136] En fait, les « Les dépenses de recherche ouvrant droit au crédit d'impôt » ne se cantonnent pas aux dépenses directement engagées par l'entreprises pour ses propres activités de recherche. L'Article 244 quater B du code des impôts établi la liste des situations donnant lieu à l'ouverture des droits au crédit pour les dépenses de recherche.

proposition est une nouvelle brèche dans le financement par la collectivité des dépenses de recherche privée.

Le programme d'En Marche de 2016 permet de saisir la continuité et l'accélération de la promotion de la figure de l'entrepreneur. Les mesures égrainées dans le programme alimentent la figure du candidat pro-entreprise Macron. L'appellation « candidat pro-entreprise » apparaît très juste tant la fiscalité des entreprises tient une place centrale dans le programme. La démonstration qu'en fait Rafaël Cos à partir de la haute fonction publique de Bercy est très éclairante sur les ambitions d'Emmanuel Macron alors candidat (Cos 2019, p. 48-51). L'entreprise et l'entrepreneur apparaissent comme les pierres angulaires de la conception d'Emmanuel Macron en matière de développement économique, de « modernisation du pays » et, par conséquent, d'innovation.

Il n'apparaît pas complètement satisfaisant d'analyser un programme politique et de lui accorder le rôle d'un « tout » (*Ibid.*, p. 40) idéologique reflétant parfaitement les positions du parti qui le porte. Toutefois, on repère dans le programme du mouvement En Marche des marqueurs de cette *start-up nation* en gestation. Cette étape de la démonstration s'inscrit dans la suite des observations de Raphaël Cos qui analyse la construction des orientations néolibérales du mouvement En Marche. Rafaël Cos explicite « le style "social-libéral" d'Emmanuel Macron [et son] orientation pro-entreprises ». Cette orientation » représente un terrain particulièrement fécond pour ce qui concerne la question de l'innovation.

L'ouvrage du candidat Emmanuel Macron offre l'opportunité d'étudier ses représentations en matière économique. L'appétence d'E.M pour les questions économiques tient à sa trajectoire estudiantine mais est également alimentée par sa proximité avec un certain nombre d'économistes experts qui ont fait profession de l'intervention et du conseil dans le champ du pouvoir (Lebaron 2016). Pour Emmanuel Macron, qui en somme reprend la *doxa* néoclassique enseignée dans les grandes écoles élitistes françaises, « la concurrence est indispensable à l'innovation ». Elle permet aux « plus petits » de rivaliser avec des entreprises de tailles plus importantes, à condition que « les plus petites, ne subissent pas des relations commerciales déséquilibrées ». La concurrence, dans le modèle proposé par Emmanuel Macron, est constitutive de l'innovation. Il convient donc de protéger les déterminants de ce phénomène économique qui fait office de garde-fou contre les situations monopolistiques. L'extrait suivant loue la combativité des « plus petits » et renforce autant qu'il reproduit

l'idéaltype de l'entrepreneur cher à Emmanuel Macron et aux tenants des logiques de l'innovation moderne :

> Cela passe d'abord par la politique de concurrence. C'est à mes yeux un instrument décisif qu'on a trop souvent artificiellement opposé à la politique industrielle. Or, les règles de concurrence permettent aux plus petits et aux nouveaux d'entrer sur un marché, s'ils se battent, travaillent et innovent. Sans cela, la place est exclusivement réservée à ceux qui sont là depuis longtemps, s'entendent entre eux et s'arrangent. La concurrence protège de la connivence et permet la liberté, c'est essentiel (p. 88).

Cet extrait est intéressant pour de multiples raisons. Tout d'abord, la concurrence doit tout à la fois être préservée et cultivée par l'action politique. Dans le même temps, Emmanuel Macron opère une distinction très importante pour la suite de l'argumentation. Il mentionne les « plus petits », les « nouveaux » et « ceux qui sont là depuis longtemps ». Sociologisées, ces catégories renvoient à des positions dans le champ économique. Enfin, et cela permet de poursuivre l'analyse sociologique du discours d'Emmanuel Macron, les propos du candidat rejoignent étrangement l'argumentaire de Pierre Bourdieu. Dans son article sur le champ économique (Bourdieu 1997), Bourdieu évoque celui-ci comme un champ de luttes. Il y est question des frontières du champ économique, de sa dynamique agonistique ou encore des effets des facteurs extérieurs au champ sur ce dernier. En ce sens, Pierre Bourdieu aborde la question du rapport des entreprises avec l'État et de la compétition entre ces mêmes entreprises.

> La compétition entre les entreprises prend souvent la forme d'une compétition pour le pouvoir sur le pouvoir de l'État, - notamment sur le pouvoir de réglementation et sur les droits de propriété - et pour les avantages assurés par les différentes interventions de l'État, tarifs préférentiels, patentes, règlements, crédits de recherche-développement, commandes publiques d'équipement, aides à la création d'emploi, à l'innovation, à la modernisation, à l'exportation, au logement, etc (p. 59).

De ce point de vue, les positions du candidat semblent être un rempart contre les visées monopolistiques et une aide précieuse pour les « plus petits ». Pierre Bourdieu et Emmanuel Macron se rejoignent également sur la capacité qu'auraient ces « plus petits » à « s'implanter dans des niches » quand « ceux qui sont là depuis longtemps », les « *first movers* », seraient handicapés par la lourdeur de leurs organisations trop volumineuses pour se mouvoir avec « agilité ». Pierre Bourdieu identifie même un « avantage aux *challengers* » dans les rapports de force au sein du champ économique. La description qu'il fait de ces « nouveaux entrants » a tous les atours de l'argumentaire de l'innovation moderne :

> En fait, ces facteurs externes n'exercent leurs effets sur les rapports de force au sein du champ qu'au travers même de la logique de ces rapports de force, c'est-à-dire dans la mesure où ils assurent un avantage aux challengers en leur permettant de s'implanter dans des niches, marchés spécialisés dont les *first movers*, concentrés sur la production standardisée à fort volume, ont

> peine à satisfaire les exigences très particulières, celles d'une catégorie de consommateurs ou d'un marché régional, et qui peuvent constituer des têtes de pont pour des développements ultérieurs (p. 59).

Le programme d'En Marche s'avère être un instrument idéologique du renouvellement de l'intermédiation entre les différents agents du champ économique. C'est en ce sens que la proposition qui suit milite pour un effacement prononcé des « clivages » et des rapports de domination qui existent entre telle ou telle forme d'entreprise :

> Il faut pour cela considérer les entreprises sans exclusive et sans les clivages plus ou moins artificiels qui sont entretenus entre les plus petites et les plus grandes. Le succès mérité des start-up de la *French Tech* ne doit pas faire oublier que la croissance vient aussi des entreprises de l'industrie, des services et de l'agriculture qui, toutes, doivent pouvoir avoir les moyens de se développer, de créer des richesses et des emplois.

Le programme que porte Emmanuel Macron peut donc être qualifié de « pro-business », notamment grâce à la multitude des propositions en direction des entreprises. Par ailleurs, on verra par la suite que les rapports de force ne sont pas si équilibrés. En effet, les grandes entreprises rivalisent d'ingéniosité pour neutraliser les effets de champ que Pierre Bourdieu décrit. C'est d'ailleurs en ce sens qu'un espace professionnel particulier se constitue dans les grandes entreprises et voit émerger une nouvelle expertise : le management de l'innovation. En d'autres termes, les positions d'Emmanuel macron sur les relations entre les petites entreprises et les grandes firmes sont un terreau pour l'invisibilisation des rapports de domination qui sont par ailleurs entretenus par les politiques stratégiques, financières et organisationnelles des grandes entreprises. Parfois en sous-texte ou de manière franche, les idées proprement normatives d'E. Macron évoquent le modèle de la start-up. Moderniser l'économie nationale repose sur la figure centrale de l'entrepreneur. Ce faisant, l'émergence du citoyen-entrepreneur matérialise le renouveau économique de la France : « Je veillerai aussi à ce que l'énergie citoyenne, l'expérimentation, l'innovation, les initiatives émanant du terrain participent à la modernisation de notre pays ». L'entreprise, et plus encore l'entrepreneur, deviennent des opérateurs de la politique économique que le futur président de la République espère mettre en œuvre. Même si « l'État ne peut pas tout »[137], Emmanuel Macron espère produire politiquement et culturellement les conditions de possibilités de l'éclosion des vocations entrepreneuriales. Les enjeux d'organisation du travail ont également une place importante dans la pensée d'E.M en matière économique et d'innovation.

[137] Citation apocryphe de Lionel Jospin à propos d'une décision de l'entreprise Renault.

1.1.3 Promouvoir l'entrepreneuriat et changer la culture

- *L'entrepreneuriat et l'entrepreneur*

L'entreprise et l'entrepreneur sont fortement promus par le programme d'En Marche de 2017. Plus précisément, la convocation de ces deux états, collectif et individuel, permet au candidat de déployer son argumentaire sur l'entrepreneuriat. Ce dernier a statut de vecteur entre des ambitions individuelles, qui se fondent sur des appétences et des pulsions tout aussi individuelles, et la participation à la bonne santé économique de la nation. Le programme lie la nécessité de libérer le travail et l'esprit d'entreprise ». Il existerait un carcan français en matière de création d'entreprise qui serait en quelque sorte incapacitant pour les « forces vives de la nation » et les « talents ». À rebours de certaines analyses sociologiques et politiques qui rejoignent l'idée d'une nécessaire libération du travail (Boussard 2008a ; Chiapello et Gilbert 2013a ; Thomas Coutrot 2018), le programme d'En Marche accole à ce mantra les notions d'entrepreneuriat et d'entrepreneur. Le propos est une ode à « l'aventure entrepreneuriale », aventure faite de réussite et d'échec :

> Pourtant, nous avons besoin que nos concitoyens se lancent, tentent, prennent des initiatives, quitte à les aider à rebondir s'ils échouent. Et nous avons besoin que certains de nos concitoyens réussissent, créent de l'activité et des emplois, entraînant les autres avec eux. C'est pourquoi nous voulons libérer le travail et l'esprit d'entreprise !

C'est donc par des incitations répétées mais également par l'instauration d'un cadre légal et administratif assoupli que le futur président de la République espère voir s'amplifier un mouvement dont il croit identifier l'importance :

> La création d'entreprises a atteint en France un niveau élevé : nous sommes un pays entreprenant ! Mais ensuite, cela bloque : les PME et les entreprises de taille intermédiaire françaises grandissent trop peu, trop lentement. Nous n'aidons pas suffisamment ceux qui entreprennent qu'il s'agisse de ceux qui créent des entreprises comme de ceux qui essaient de renouveler leur activité et de la développer. Et les obstacles demeurent trop nombreux à la croissance des entreprises. Il faut que notre système de protection sociale réponde mieux aux besoins des entrepreneurs et des créateurs d'entreprises.

Permettre l'émergence d'entrepreneurs et donc d'entreprises passerait avant tout par une simplification administrative et par la définition d'une législation incitative qui permettraient l'avènement d'« une France qui libère, pour ne plus être bloquée par des règles devenues obsolètes ». Dans le programme d'Emmanuel Macron, on peut lire une phrase, attribuée à « un chargé de communication » de la campagne, qui résume cette vision généralisante : « Il

faut libérer l'économie française de ses contraintes. Les Français sont dans le fond très entrepreneurs. On leur enlève toute envie et possibilité de réussir. »

Le programme et l'ouvrage Révolution révèlent un autre pan de la conception de Macron en matière d'innovation. Les soutiens à l'innovation ne se réduisent en effet pas, du point de vue de l'État, à des investissements directs ou indirects orientés vers les entreprises. L'incapacité française à innover serait également liée à un système de formation imparfait. Permettre à la France d'être une nation innovante passerait avant tout par des politiques adaptées de formation de la main-d'œuvre. Une fois de plus, on perçoit l'adéquationnisme (Brucy 2005 ; Vincens 2005) très présent dans le champ politique français. Cette perspective s'inscrit dans le primat économique de l'innovation qu'En Marche et donc Emmanuel Macron reprennent à leur compte. Les individus doivent être armés par la puissance publique pour affronter collectivement les bouleversements économiques que Macron décrit tout au long de sa campagne. Il s'approprie, à cet effet, le concept de « capital humain » (Darchen et Tremblay 2008 ; Dardot et Laval 2010b ; Persais 2020) pour en faire un des paramètres du déploiement d'une politique d'innovation efficace. Plus encore, Macron accorde à « l'investissement » dans le « capital humain » la première place dans la hiérarchie des chantiers qu'il compte mettre en œuvre s'il est élu :

> Le premier [domaine prioritaire], c'est le « capital humain », comme disent les économistes, c'est-à-dire l'éducation et la formation. Encore une fois, l'investissement dans l'école, dans l'enseignement supérieur et la recherche, mais aussi dans la formation continue, est absolument décisif. Il s'agit là de l'unique moyen de donner à la France, au cours des prochaines décennies, les moyens de ses ambitions. Dans ce domaine, nous accusons un retard qui nous coûte cher. Il nous rend moins productifs, moins innovants et moins compétitifs. […] Il est même pernicieux d'un point de vue strictement comptable : car l'argent que nous ne mettons pas dans nos écoles ou dans la formation nous contraint à dépenser plus encore pour réparer les dégâts. Investir dans le « capital humain », c'est aussi financer l'innovation en France.

La formation du futur salariat et de l'entrepreneuriat français est donc importante pour le candidat à l'élection présidentielle française. En ce sens, ses propos sont force de légitimation pour une forme organisationnelle d'entreprise particulière : la start-up (Chambard 2020b ; Flécher 2019b ; Grossetti et al. 2018 ; Lacorne 2019a). Ce type d'organisation est érigé par Macron en modèle et l'on perçoit dans son discours la portée qu'il tente de lui donner. Plus qu'en d'en faire la simple promotion, E.M décrit ce qu'il considère être un trait culturel français très ancré :

> Nous avons une force à encourager et à développer, celle de notre entrepreneuriat. On parle souvent des start-up. Derrière ce terme, il y a bien plus qu'un effet de mode. C'est un nouveau

> modèle d'entreprises et d'entrepreneurs qui est en train d'émerger. Il est le ferment d'une transformation économique et d'un changement culturel. Car le paradoxe français, jusqu'à aujourd'hui, peut être fatal à notre avenir : d'un côté, nous stigmatisons l'échec, de l'autre, nous conspuons la réussite. La peur de l'échec est gravée dans la chair de nos enfants : à l'école, on oblige les élèves qui échouent à se conformer au modèle unique d'excellence. Le résultat, c'est que nos jeunes perdent confiance en eux-mêmes et qu'ils ont peur d'oser. Voilà pourquoi je crois qu'il nous revient d'imprimer dans les consciences que celui qui échoue, c'est avant tout celui qui a tenté. Et que celui qui a failli a un avantage considérable sur celui qui n'a jamais essayé : il a accumulé de l'expérience. Dans le même temps, nous devons valoriser la réussite, car elle est l'autre face de la même pièce.

La condamnation tout à la fois de l'échec puis de la réussite serait une mauvaise habitude culturelle française. On voit dans cette affirmation les racines de ce que deviendra une partie de la loi PACTE de 2019 abordée plus tard.

- *L'organisation du travail et la gestion de la main-d'œuvre*

Emmanuel Macron octroie à l'innovation le statut de fait économique. Certaines de ses prises de position programmatiques ont ainsi l'ambition de présenter l'innovation comme un moyen et comme une finalité économique. Emmanuel Macron envisage l'innovation comme un instrument du renouvellement économique national. Il formule un constat sans équivoque et quelque part alarmiste. La compétition économique mondiale et les déterminants du développement économique ont changé. Dans cette optique, la France doit s'adapter et se conformer aux nouvelles exigences économiques qu'impose la concurrence internationale. Malgré un classicisme, le discours tenu se veut en rupture. Plus précisément, la vision économique de l'innovation du candidat d'En marche est une fusée à plusieurs étages. Emmanuel intègre à son propos des mots subtilement empruntés à l'univers sémantique des représentations modernes de l'innovation :

> Aussi, devons-nous passer d'une économie de rattrapage à une économie de l'innovation. Aujourd'hui, nous ne vivons plus dans une économie de grands projets, comme cela était encore le cas durant les Trente Glorieuses. Le cap n'est plus l'imitation de produits imaginés à l'étranger, c'est l'innovation chez nous, dans notre pays. (p. 71-72)

Dans cet extrait, on observe l'utilisation du lexique de l'imagination. Une économie française pleinement adaptée à la compétition économique mondiale doit impérativement s'inscrire dans le registre de l'imagination et donc dans le registre connexe de la créativité. L'innovation est un levier économique qui appelle l'investissement imaginatif de toutes et tous. Ainsi, le volontarisme en matière d'innovation du candidat Macron relie directement innovation

et économie et, de ce fait, s'inscrit dans un sens commun savant (Godin 2008 ; Godin 2012 ; Lapied et Swaton 2014 ; Joseph A. Schumpeter 1947) et profane.

La rhétorique de la « libération du travail » ne se concentre pas exclusivement sur l'entrepreneuriat et les entrepreneurs. Le programme d'En Marche promeut une conception du travail et des fonctionnements en entreprise considérés comme efficients. L'entreprise est décrite comme un « lieu d'émancipation individuelle » :

> L'entreprise est le lieu privilégié du travail, source de revenu mais aussi d'émancipation individuelle et d'insertion dans la société. Elle est le lieu de la réussite, qu'on ne veut pas assez reconnaître dans notre pays. Elle est aussi parfois le lieu de l'échec, que l'on ne pardonne que trop rarement. Jamais autant qu'aujourd'hui les Français n'ont voulu créer d'entreprises et pourtant l'entreprise demeure un terrain pour beaucoup de tensions et d'insatisfactions.

Le statut du salarié dans l'entreprise doit être repensé. Une place plus importante doit être accordée à ses aspirations et à ses désirs. Emmanuel Macron propose donc aux entreprises de s'approprier des mesures qui ont les aspects du bon sens. « Libérer le travail » et permettre à tous en entreprise de s'émanciper par ce biais sont des propositions qui traduisent les soubassements anthropologiques des conceptions d'E.M en matière de travail. L'individu innovant, de par sa liberté et son autonomie, constitue l'unité de mesure d'un fonctionnement efficace tant du point de vue de la production que des relations au travail. Les propositions du candidat d'En Marche relient ainsi la qualité de vie au travail et la performance, soit l'autonomie et la capacité d'innovation.

> Les salariés aspirent également à une meilleure qualité de vie dans le cadre d'organisations du travail en entreprise qui reconnaissent leur autonomie, leur liberté d'entreprendre et d'innover, qui reconnaissent la qualité des relations au travail, la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise, le respect de la vie privée et des équilibres de temps de vie.

La capacité à innover d'un salarié serait directement liée à l'organisation du travail et au travail dialectique entre contrôle et autonomie opérés par les lignes hiérarchiques. C'est en adoptant un langage adapté à la rhétorique managériale moderne qu'Emmanuel Macron présente ses préconisations en matière de gestion de la main-d'œuvre. Dans cette perspective, attirer et retenir les talents devient un objectif qu'entend défendre le programme d'Emmanuel Macron. La proposition injonctive suivante mêle maladroitement la nécessaire méritocratie en entreprise, la disposition de ressources capacitantes (Julhe 2016 ; Vero et Sigot 2017) à destination des « talents » et une critique du système scolaire français conçu une fois de plus comme un carcan :

> Les entreprises françaises doivent être en mesure d'attirer et promouvoir tous les talents dont elles ont besoin, pour devenir ou redevenir un lieu méritocratique pour tous. L'entreprise doit être capable d'offrir des opportunités à des profils variés, permettre la réussite de tous par la promotion interne et la reconnaissance des talents au-delà des destins scellés à la sortie de l'école.

Ces derniers extraits permettent d'observer la place centrale qu'occupent les entreprises et leurs salariés dans le programme d'En Marche. Les assertions que le programme d'En Marche contient ont pour objectif de décrire les paramètres de l'entreprise, ses enjeux, les relations interpersonnelles qui s'y déroulent et d'en proposer une lecture particulière. Ainsi, on remarque que les statuts d'entrepreneur et de salarié ne sont pas clairement distingués. Libérer la main-d'œuvre salariale consisterait également à garantir au salarié la capacité de s'affranchir des frontières immédiatement observables. Celui-ci devrait pouvoir passer « d'un employeur à un autre, d'une activité salariée à une aventure entrepreneuriale » et « les Français ne doivent être découragés ni d'être mobiles professionnellement, ni de prendre le risque de se lancer dans la création d'entreprise ». La vision systémique d'Emmanuel Macron s'exprime ici. Il n'apparaît aucunement nécessaire de son point de vue d'opérer une réelle distinction entre salarié et entrepreneur. Cette conception est importante pour la suite. Ne pas distinguer un salarié et un entrepreneur prend en effet corps dans ce qui se développe fortement dans les grandes entreprises : l'intrapreneuriat. Cette catégorie, fruit de l'hybridation entre le salarié et l'entrepreneur, est notamment prise en charge par les services et directions dédiés à l'innovation dans les grandes entreprises. Le candidat prône les allers-retours entre salariat et indépendance. C'est par la « simplification » que cet objectif pourra être atteint :

> Nous vivons dans un monde qui nous oblige à faire évoluer notre modèle d'entreprises et les règles qui le régissent afin que les entrepreneurs puissent développer leur activité plus librement mais dans le même temps que les salariés soient mieux associés aux décisions et à la réussite des entreprises, et que les citoyens et consommateurs aient accès aux informations qui les concernent, pour agir en acteurs responsables.

Certains fonctionnements en entreprise doivent donc être abolis pour laisser place à des formes nouvelles d'organisation. L'observation que formule Macron apparaît quelque peu intrusive. Il s'agirait, dans une « économie de la connaissance, de la vitesse et de l'innovation », de repenser les modes organisationnels et de s'adapter à un contexte économique particulier au sein duquel les entreprises s'inscrivent dans des « écosystèmes ». En réalité, Emmanuel Macron propose une représentation de l'innovation qui rompt avec le tout technique. Il s'agit pour le candidat de distiller un discours dont l'objectif premier est de poser les fondements définitionnels de l'innovation. Le candidat Macron s'approprie un champ lexical et des territoires de réflexion qui peuvent paraître lointains au champ politique. Il se saisit de thèmes

chers au *marché de l'innovation*. C'est en s'appuyant sur l'économie des plateformes et en reprenant l'argumentaire de sens commun de ces mêmes plateformes qu'Emmanuel Macron produit ou plutôt s'approprie une définition de l'innovation. Une place toute particulière est faite à « l'utilisateur » qui devient une des unités d'analyse de l'innovation :

> La force et la puissance du modèle qui émerge résident dans l'alliance que les entreprises sont capables de sceller avec des millions d'utilisateurs. Il en résulte une économie formidablement déconcentrée, plus horizontale, dans laquelle le consommateur est d'abord créateur de valeur.

L'ouvrage Révolution contient également des passages consacrés à la description d'un modèle organisationnel jugé efficient par son « agilité » et sa « flexibilité ». Pour atteindre ces objectifs, il semble nécessaire pour Macron d'engager une refonte du droit du travail. Le candidat explique ainsi que l'innovation sera permise par l'agilité des entreprises, elle-même conditionnée par de nouvelles possibilités en termes d'ajustement des effectifs. C'est le prix à payer dans une « économie de la connaissance, de la vitesse et de l'innovation ».

> Il nous faut plus que jamais de l'agilité et de la flexibilité à tous les niveaux : c'est l'enjeu de la réorganisation de notre Code du travail. Pour pouvoir réussir dans une économie de la connaissance, de la vitesse et de l'innovation, il faut pouvoir adapter en permanence son organisation. S'il craint de ne pas pouvoir le faire, le chef d'entreprise n'embauchera pas - ou pas assez.

Les enjeux réglementaires et légaux de l'innovation sont nombreux. Par le droit et les lois, E.M espère créer les conditions de possibilité d'une transformation culturelle globale et en profondeur nécessaire à l'intensification de la production des innovations et des individus innovants.

- *Un changement culturel global*

Au-delà de promouvoir le modèle start-up, Emmanuel Macron confie avoir de plus grandes ambitions. Travailler à un « changement culturel » plus global est bien son objectif. Les travaux de Laure Célérier et Mehdi Arfaoui viennent d'ailleurs valider cette analyse. Dans leur article (Célérier et Arfaoui 2021), les deux auteurs montrent comment la start-up est conçue comme un « nouvel esprit de l'action publique ». La forme start-up, que l'on peut comparer à un mythe au sens de Barthes (Barthes 2010), et les réalités ou les fantasmes qu'elle charrie, est censée irriguer les modes de fonctionnement de l'administration publique. L'administration doit s'inspirer des logiques et des routines organisationnelles de ces microstructures afin de renouveler les fonctions et les modes de l'action publique. Ce sont pour leur « agilité », leur

« flexibilité », ou leur capacité de « retournement » et d'innovation qu'elles sont louées par le candidat et de nombreux penseurs que Célérier et Arfaoui citent dans leur article. L'administration publique est également appelée à soutenir le développement des start-up, voire parfois à les accueillir en son sein. Les auteurs expliquent que les concepteurs évoquent cette transformation en utilisant le terme « révolution ». Le candidat Macron reprend cette dénomination pour son ouvrage et l'adapte au nécessaire aggiornamento de l'administration publique française : « c'est donc une révolution culturelle qu'il faut mener, notamment dans nos administrations » (p. 24 du programme présidentiel d'Emmanuel Macron).

Le « changement culturel » doit être global et concerner chacune des parties prenantes de l'innovation telle qu'elle est conçue par Emmanuel Macron. Ce sont donc l'administration publique, les entreprises et la main-d'œuvre, publique comme privée, qui doivent réaliser ce processus de conversion (Baillé et al. 2007) que le candidat appelle de ses vœux. La production programmatique de Macron est truffée de références à cet enjeu de la transformation, du changement et de la révolution culturelle. Cette entreprise doit avant tout passer par un « renouvellement » des pratiques dans l'administration. En ce sens, le programme d'En Marche inclut de nombreuses propositions qui visent à instruire la nécessité de la transformation. Ces propositions mettent en exergue une idée principale : l'administration étatique française devrait se mettre au service des entreprises dans leur globalité. Cependant, l'argumentaire reflète un tropisme TPE et PME du candidat Macron. C'est que « certains [entrepreneurs] passent plus de temps à lutter contre les contraintes administratives qu'à développer leurs entreprises ». Dans cette perspective, l'action rationnelle en matière de politique économique est à trouver dans la « simplification » des processus administratifs de création et de développement des entreprises. Cette mise au service de l'administration publique prend plusieurs formes que l'on peut rassembler sous l'appellation d'accompagnement renforcé. Accompagner les entreprises de la création au développement jusqu'à la gestion interne serait une nouvelle fonction de l'administration française, fonction permise notamment par la production et l'utilisation de moyens techniques et numériques. De ce point de vue, Emmanuel Macron s'inscrit parfaitement dans les perspectives technosolutionnistes que l'on a pu observer ailleurs (Compagnon et Saint-Martin 2019a ; Durand 2018). Dans cette configuration, l'État devient un instrument dont peuvent se saisir les entrepreneurs. L'idée sous-jacente des propositions qui suivent rejoint les premières analyses de cette partie. L'entreprise, l'entrepreneur et l'entrepreneuriat représentent l'axe central de la future politique économique du candidat Macron. Plus précisément, l'instrumentalisation, au sens premier du terme, de la fonction publique à des fins

d'accompagnement entrepreneurial s'inscrit dans la transformation culturelle que le candidat souhaite produire. Ce volontarisme affiché permettrait de créer des vocations entrepreneuriales et de légitimer les outils d'une politique économique dont les fonctions seraient de produire le changement, de l'alimenter et d'assurer sa pérennisation. Les mesures visant à mettre l'État au service des entreprises sont nombreuses :

> Nous créerons sur Internet un nouveau service d'explication de la réglementation pour les entreprises. Un site Internet unique donnera à chaque TPE ou PME les obligations légales et conventionnelles qu'elle doit respecter en fonction de sa situation. Les réponses fournies en ligne seront valables face à l'administration. […] Nous créerons une banque de données numériques. Les administrations chargées d'autoriser des activités (l'ouverture d'un hôtel, ou l'obtention d'une licence de chauffeur privé, …) devront mettre à disposition leurs données. Face aux géants étrangers, des nouvelles start-up pourront ainsi s'adresser par exemple à tous les hôteliers pour leur offrir de nouveaux services. […] Nous développerons les instruments permettant d'accompagner et d'aider les TPE/PME dans les principales étapes de la gestion de leurs ressources humaines comme, par exemple, pour faire face à leurs premiers recrutements, s'acquitter de l'obligation de mettre en place un entretien professionnel.

Les nombreux outils numériques qui sont ici décrits ont plusieurs fonctions. D'abord, elles sont censées « faciliter » les créations d'entreprises. Ainsi, ces outils ont une place centrale dans le système national d'innovation qu'Emmanuel Macron entend construire. Ensuite, c'est parce que « la réglementation du travail est souvent trop complexe [qu'] un site donnera accès aux PME aux obligations légales et conventionnelles à respecter, ainsi qu'à des conseils fournis par l'administration ». Par ces propositions, E.M alimente l'antienne d'une trop forte « complexité » des processus administratifs et par là même affirme que le déficit en matière de création d'entreprises, et donc du développement de potentielles innovations, serait avant tout dû à une imparfaite adaptation de l'administration française. Ces affirmations construisent la nécessité d'une « révolution culturelle » dans les administrations.

La révolution culturelle ne doit pour autant pas être confinée aux transformations des administrations étatiques. Ce sont toutes les représentations de l'économie et de l'innovation qui doivent être repensées et imposées jusqu'à devenir un sens commun. Dans cette perspective, l'épopée présidentielle d'Emmanuel Macron s'inscrit dans un processus de production d'une idéologie dominante (Bourdieu et Boltanski 1976) en matière d'économie et d'innovation. C'est la raison pour laquelle il ambitionne de mettre à profit l'institution des institutions, l'État, pour imposer des conceptions qui sont par ailleurs situées socialement et dans le temps (Boltanski 2022, p. 229-233). Les propositions de Macron sont flanquées d'un caractère rationnel. Tout l'enjeu pour le candidat est d'abord d'en proposer une lecture pour ensuite apporter des solutions. La forme programmatique classique sert à développer une rhétorique et

à mettre au centre de l'argumentation les fondements d'une politique qui se veut rationnelle. La singularité du propos de Macron réside dans la volonté de brouillage public/privé toujours plus affirmée et dans l'ambition de changement culturel profond de la configuration État/capital/travail. C'est la mise au service de l'État que théorise E.M, mise au service outillée dont les objectifs fixés sont orientés vers l'innovation, et une application aboutie d'une forme néolibérale de gouvernement.

En somme, l'étude des différents supports de l'idéologie d'Emmanuel Macron permet d'observer la construction sémantique de territoires disponibles pour l'action. Aussi, la lecture du programme présidentiel fait émerger un économicisme qu'une remise en question techniciste vient doubler. Le maniement du vocable innovation par Emmanuel Macron apparaît lorsque ce dernier livre aux lecteurs les différentes dimensions qu'il inclut dans ce phénomène dont le caractère social n'est plus à démontrer. On voit alors que la définition de l'innovation que porte Emmanuel Macron renvoie tout autant à des paramètres techniques, organisationnels et culturels. Ce dernier aspect est central pour le candidat qui ambitionne de créer les conditions de possibilités d'un aggiornamento général d'une culture dépeinte à gros traits. C'est notamment par le renouvellement d'une classe politique, elle aussi jugée déconnectée des prérequis de l'innovation, que le candidat espère activer les leviers de cette transformation à grande échelle.

1.2 De l'entreprise à l'*avant-garde* politique

Emmanuel Macron est élu Président de la République en mai 2017. Avec l'arrivée d'Emmanuel Macron à l'Élysée, de nouveaux profils entrent à l'Assemblée. Les caractéristiques sociodémographiques de la majorité présidentielle sous la XVe législature de la Ve République Française reflètent le changement souhaité par le candidat Macron et le mouvement en Marche. Comme l'écrit Étienne Ollion, « l'étude des propriétés est devenue un passage quasiment obligé » pour qui s'intéresse à la composition des chambres en vue de légitimer ou délégitimer une législature (Ollion 2021, p. 92). Étienne Ollion réalise cette étude tout en se préservant de tomber dans le piège d'une analyse biographique centrée sur un unique point d'entrée dans la carrière politique (*Ibid.*). Les conclusions de son étude statistique nous éclairent sur le processus d'entrée en politique de certains « candidats » devenus parlementaires.

Tout d'abord, Ollion montre que le « nombre moyen d'années passées dans une position rémunérée dans le champ politique chute brutalement ». Ce chiffre passe de 18,5 années en 2012 à 10,6 années en 2017[138]. D'autres changements sont perceptibles. Alors que la législature de 2012 comptait 33 % de députés ayant occupé la fonction d'auxiliaires politiques, la XVe législature voit ce chiffre reculer pour atteindre 24 %. Plus encore, « le nombre de députés vierges de toute activité rémunérée en politique passe de 5 % à 28 % » (*Ibid.*, p. 96). Ces chiffres illustrent la recomposition des trajectoires d'entrée à l'Assemblée Nationale et la particularité de cette législature. Ces chiffres reflètent ce qu'Étienne Ollion qualifie de « procédure de sélection inédite » (*Ibid.*, p. 99), procédure réalisée par la « Commission nationale d'investiture » (CNI). La CNI a enregistré, « selon la communication du parti, entre 15 000 et 20 000 candidatures ». Ollion souligne que cette entreprise est inédite de par la centralisation du processus de décision en matière d'investiture. Selon l'auteur, une expérience similaire s'est produite au sein du « Parti communiste français dans l'après-guerre », notamment parce qu'« à l'époque, la biographie était centrale à l'image générale que ses dirigeants voulaient projeter » (*Ibid.*). Ce faisant, les propriétés sociales et les trajectoires politiques des députés qui composent la 15e législature s'écartent de celles jusque-là observées (Bargel 2014 ; Dolez, Fretel et Lefebvre 2019, p. 220). Alors qu'au sein de la 14e législature de la Vème 5 % des députés sont « vierges d'activité politique », cette catégorie représente 28 % de la composition de la 15e législature. Cette législature est par ailleurs marquée par une légère baisse de la représentation des cadres et professions intellectuelles supérieures. Au sein de la 14e législature, 57 % des députés appartiennent à cette catégorie quand cette dernière ne représente que 54,7 % durant la 15e législature. Le caractère inédit de l'échantillon des députés de la République En Marche se situe plus dans la provenance de ses membres. En effet, on l'a dit plus tôt, les députés de LaREM sont majoritairement issus du secteur privé (64 %) (Michon 2019, p. 225). Ce chiffre est plus haut chez LaREM que pour toutes les autres formations politiques présentes à l'Assemblée Nationale.

Par ailleurs, les évolutions depuis 2010 en matière de contrôle des parlementaires, notamment de leurs revenus et des sources de leurs revenus, ont rendu leur fonction moins attractive (Ollion 2021, p. 243). Malgré une démonétisation du mandat de parlementaire que l'on observe depuis ces années et « une baisse du niveau (social) du recrutement des parlementaires » (*Ibid.*, p. 244), la XVe législature se caractérise par « un retour d'une partie

[138] Pour les « primo-députés », 11,6 années en 2012 et 6,6 années en 2017.

des élites sociales, qui avaient disparu du Palais Bourbon ». Les parlementaires En Marche élus en 2017 sont en parallèle majoritairement issus du secteur privé. Cette catégorie représente 64 % des députés de La République en Marche et constitue ce que Dolez, Fretel et Lefebvre définissent comme une « élite économique » ayant une « bonne volonté entrepreneuriale » (Dolez, Fretel et Lefebvre 2019). Ollion note également que les artisans commerçants sont surreprésentés au sein du groupe parlementaire de la République En Marche. 14 % des députés étaient artisans ou commerçants avant d'être élus en 2017, quand cette catégorie socioprofessionnelle représente 6,4 % de la population active. Selon Étienne Ollion, la XVe législature est une « Assemblée bourgeoise, et probablement la plus socialement homogène depuis plus d'un siècle ». En atteste le niveau de diplôme qui a considérablement augmenté à l'Assemblée après les élections législatives de 2017.

« L'entrée massive de novices en politique » permet à des sujets et des thèmes d'être portés par ce personnel politique qui s'inscrit dans le sillage de leur candidat pro-business. En effet, certains et certaines députées ont des états de service qui les rapprochent concrètement des questions économiques et d'innovation. C'est le cas d'Amélie de Montchalin, interrogée un matin de janvier 2019 à sa permanence parlementaire. Plus tard, cette députée deviendra ministre en charge de la transformation de la fonction publique. Dans l'extrait qui suit, elle fait état de son parcours estudiantin et professionnel. Elle suit une scolarité dans les filières d'élites françaises et internationales et sa carrière professionnelle se déroule d'abord dans le privé. Malgré cette inscription dans le privé, on perçoit dans ses propos un intérêt rapide et assumé pour la chose publique :

> Alors moi je m'appelle Amélie de Montchalin, je suis donc députée de la sixième circonscription de l'Essonne, je suis économiste de formation. Donc j'ai fait un master à HEC spécialité économie, une licence d'économie appliquée à Dauphine, un peu d'histoire à la Sorbonne mais ça c'était plus pour mon plaisir personnel et après j'ai repris mes études à la Kennedy School of Harvard où j'ai fait le master in Public Administration en faisant beaucoup d'éco et puis beaucoup de réflexion sur la conduite des réformes. J'ai travaillé près de 10 ans dans deux entreprises, Exat BNP Paribas, donc une filiale de la BNP où j'étais économiste en charge du suivi de la zone euro. Puis chez AXA où j'étais en charge de la prospective et de la stratégie de moyen terme, donc pas de la stratégie financière mais de la stratégie des métiers.[139]

Son passage par le privé illustre parfaitement les intrications publiques/privées, notamment en matière de définition de l'assiette assurantielle. Par ailleurs, son discours permet d'identifier un intérêt fort et précoce pour les questions liées à l'avenir et « au monde de

[139] Entretien mené le 27 janvier 2019 avec Amélie de Montchalin, députée à l'époque de nos échanges.

demain ». Les propos tenus par Amélie de Montchalin sont alimentés par l'imaginaire du « futur » et de « l'avenir » décrit plus tôt. Les mots de la députée permettent de comprendre et d'alimenter l'idée d'une rhétorique spécifique d'un pan de l'échiquier politique français, pan dont Emmanuel Macron est le leader. Les questions d'innovation ainsi que le champ lexical lié à la projection dans le futur et dans le « monde de demain » occupent une place importante. Les enjeux liés à la prospective, aux activités du futur et aux risques présents comme futurs composent le socle justificatif d'un personnel politique renouvelé :

> Et si je résume en gros mon métier pendant ces trois années c'était de travailler pour le ComEx et donc la direction générale du groupe au niveau mondial sur les risques qu'il faudra assurer demain. […] Dans mon activité, j'étais en charge de faire penser aux acteurs de terrains et aux acteurs métiers à ce qui pourrait être leur métier de demain… donc moi je ne faisais pas forcément l'innovation, ce n'est pas moi qui la définissais, mais j'amenais les gens à se projeter dans un monde où bah à la fois leurs clients, leurs partenaires, le marché, la réglementation qui a évolué et donc leur montrer qu'il allait falloir qu'ils innovent, donc qu'ils évoluent, qu'ils transforment leurs habitudes […] Et ça ça faisait partie de mon travail, de s'assurer que la compréhension du monde de demain, on ait bien en tête toutes les contraintes indépassables, les externalités positives et négatives… (entretien avec Amélie de Montchalin)

Ces « novices en politique » venant du secteur privé sont également les porteurs de catégories très en vogue dans les entreprises. La référence à l'innovation est une partie de cette sémantique à la mode. Dans le cas d'Amélie de Montchalin, cette propension à utiliser les mots légitimes de l'innovation (Bedreddine et Noûs 2021) est d'autant plus forte qu'elle vient elle-même de la fonction prospective en entreprise. Il n'est donc pas anormal de l'entendre définir « l'innovation » de manière précise et construite[140]. Les longs extraits qui suivent formulent cette définition de l'innovation qui servira, on le verra, de leitmotiv à cette femme politique qui se saisira de dossiers et de fonctions liés à la recherche et à l'innovation :

> L'Innovation c'est répondre à des besoins nouveaux ou répondre à des besoins existants avec des moyens nouveaux. Donc c'est en fait adapter… […] Bah l'innovation en fait pour moi ce n'est pas un but, c'est le produit d'un processus […] en fait le monde évoluant il crée de la complexité et l'innovation est un outil pour répondre à cette complexité nouvelle qui est créée. Je crois que c'est l'histoire de l'humanité. […] Enfin c'est ce que je dis toujours hein, c'est que l'homme, il a trois caractéristiques : d'abord il est contributif, donc il produit des choses, bonnes et mauvaises, mais il contribue… Deuxièmement il est divers, donc il y a une diversité d'options et d'opinions qui s'exprime… Et troisièmement normalement il est censé être conséquent. Donc ça veut dire qu'il est capable de se rendre compte que sa contribution diverse est conséquente, positive ou négative… L'innovation doit être consciente de ses conséquences. Et aujourd'hui, oui une innovation qui conduirait à épuiser encore plus les ressources ou à mettre encore plus de gaz dans l'atmosphère, ou à créer des inégalités [ne devrait pas être lancée] (Amélie de Montchalin).

[140] Par ailleurs, la députée n'hésite pas à convoquer les lectures classiques de l'innovation qui prennent parfois les atours d'un prêt-à-penser l'innovation immédiatement disponible et mobilisable : « L'innovation on l'a oublié hein, Schumpeter ou Kondratieff ce sont des cycles très très longs… »

Les dimensions que l'on peut qualifier d'éthique et réflexive de l'innovation apparaissent fortement. L'idée « d'innover pour innover »[141] est rejetée et le caractère éthique prend le dessus dans une définition consensuelle. Un des aspects intéressants du discours de A. de Montchalin réside également dans l'idée de l'innovation conçue comme le produit « d'un processus ». Derrière cette idée de processus se cache la conceptualisation d'une innovation par étapes. Ainsi, ces étapes peuvent être décrites et l'innovation peut donc être mise en « process ». Ensuite, on remarque une volonté affirmée par la députée d'accorder un caractère anthropologique à l'innovation, caractère anthropologique que certains sociologues et anthropologues ont tenté de décrire (Joseph A. Schumpeter 1947 ; Tarde 2013). Cette verbalisation de l'innovation s'inscrit dans la rhétorique du « faire », et le discours de la députée repose sur une description de l'homme qui fait, l'*homo faber* (Berrebi-Hoffmann, Bureau et Lallement 2018 ; Lallement 2015 ; Menger 2014). Enfin, et cet aspect rejoint le caractère nécessairement éthique de l'innovation, la députée convoque ce qu'elle distingue comme la « conséquence » de l'homme qui innove. C'est une manière d'inscrire dans l'être humain la « responsabilité » et de construire une définition non seulement de l'innovation mais également de l'être humain qui innove.

Par ailleurs, des indicateurs ont été pensés afin de caractériser le bon fonctionnement des systèmes de recherche et d'innovation. Par ses propos, la députée fait sienne l'idée selon laquelle il est possible de gérer et de maîtriser le phénomène de l'innovation. L'action politique d'Amélie de Montchalin en matière d'innovation consiste donc, selon elle, à créer politiquement les conditions de possibilités de son implantation, notamment par la fiscalité, l'aide à la création de sociétés et surtout par la formation supérieure et la recherche. Par ailleurs, la question de « l'usage » est aussi très présente. Un des facteurs et des indicateurs de réussite serait donc que les innovations développées en France soient utilisées en France par les Français. Souvent vêtus des atours d'un langage néomanagérial anglicisant, les mots de la future ministre reprennent l'essentiel du prêt-à-penser politique de l'innovation. Cependant, la reprise des propos de la députée resterait une entreprise inutile si cette dernière n'était pas impliquée dans la conception du système national d'innovation qu'appelait de ses vœux Macron entre 2017 et 2022. En effet, Amélie de Montchalin verbalise un fort intérêt pour les questions de recherche et d'innovation. C'est en ce sens qu'elle s'occupe de « la ligne budgétaire » dédiée au budget de la recherche » au sein de la Commission des finances de l'Assemblée

[141] Aspect que j'ai observé et consigné dans les premiers temps de ce chapitre qui traite du programme d'En Marche

Nationale. C'est donc par intérêt et selon un positionnement idéologique bien précis qu'elle s'engage dans cette commission :

> J'ai choisi le budget de la recherche. Considérant que c'est le plus beau des budgets parce que c'est le budget de demain, c'est le budget de l'avenir et donc depuis quasiment 20 mois, je suis devenue assez experte avec pas mal d'humilité parce que c'est assez compliqué, mais un peu plus experte que les autres, sur bien des dizaines de milliards d'euros. (Entretien avec Amélie de Montchalin)

Le parcours d'Amélie de Montchalin est certes un cas limite mais a l'avantage de mettre en lumière la pénétration dans le champ du pouvoir du secteur privé et de profils très insérés dans le champ économique. On l'a dit, les députés de la majorité présidentielle de la mandature d'Emmanuel Macron ont des caractéristiques sociodémographiques particulières. Ils sont plus issus des catégories socioprofessionnelles des cadres et professions intellectuelles supérieures (60,7 % pour les députés de LaREM contre 54,7 % pour l'ensemble de l'Assemblée Nationale). Par ailleurs, 64 % des députés LaREM proviennent du secteur privé. Enfin, 14 % des députés de la majorité présidentielle appartiennent aux catégories socioprofessionnelles des artisans, commerçant et chefs d'entreprise quand ce taux pour l'intégralité des députés de la 15e législature est de 11,3 %. On note d'ailleurs une forte hausse de cette proportion qui passe de 3,7 % pour la 14e législature à 14 % donc pour la 15e. Ce sont en partie ces chiffres qui mènent Sébastien Michon à définir la majorité LaREM comme une « élite économique » ayant une « bonne volonté entrepreneuriale » (Michon 2019, p. 224). Selon Sébastien Michon, « leur proximité avec le monde de l'entreprise et de l'entrepreneuriat » (*Ibid.*, p. 226) n'est pas uniquement liée à leur appartenance au secteur privé :

> Ils ont aussi pour une large part une expérience pratique de l'entrepreneuriat. Si un cinquième des novices de LaREM est classé dans la catégorie artisans-commerçants-chefs d'entreprise, ils sont en fait beaucoup plus nombreux à avoir, à un moment, créé une entreprise ou avoir été associés à la création d'une entreprise. Au cours des cinq années qui ont précédé l'élection, près de la moitié d'entre eux (62 sur 142) a été dirigeant d'une entreprise, à titre principal ou secondaire, en tant qu'autoentrepreneur, dirigeant ou codirigeant d'une SARL, SAS, SASU ou EARL. (p. 226)

L'étude du parcours de Madame de Montchalin permet d'exposer une « bonne volonté entrepreneuriale ». Cette bonne volonté permet à la ministre de faire de l'entrepreneuriat un des possibles souhaités et souhaitables pour les chercheurs publics. Plus largement, la volonté affichée est d'atténuer les frontières disciplinaires en tout genre et de permettre à des « mondes » a priori éloignés d'interagir. C'est l'interdisciplinarité qui est visée par l'élue et il lui apparaît nécessaire de créer les conditions de possibilités de la circulation désinhibée d'une multitude d'agents par ailleurs professionnellement et donc socialement situés :

> Moi je sais qu'une des clés de tout ça c'est l'interdisciplinarité, c'est la capacité d'avoir des ingénieurs qu'on forme à l'entreprise et des managers qu'on forme à la technologie […] Oui il y a l'interdisciplinarité et il y a aussi tout ce qu'on est en train de faire pour que les chercheurs puissent devenir entrepreneurs, pour que les entrepreneurs rentrent dans des lieux de formation de types universités, je pense que… moi sur la vision de la recherche un peu partenariale, j'aimerais que les PDG, les directeurs de ComEx aillent dans les labos […] Moi ce qui est utile c'est que surtout les entreprises connaissent ce qui se passe dans les laboratoires publics […] (Amélie de Montchalin)

Ces propos montrent en substance un certain horizon indépassable pour la recherche publique et les débouchés en matière d'innovation. Amélie de Montchalin est de cette manière porteuse d'une vision constituée du système national de recherche et d'innovation dont la France devrait se doter. On retrouve la configuration en « triple hélice » de Henry Etzkovitz (Etzkowitz et al. 2000 ; Etzkowitz et Zhou 2017) qui propose une configuration triptyque qui articule les entreprises, le gouvernement et les universités. Elle observe que ces relations existent et qu'elles sont « foisonnantes » tout en regrettant qu'elles ne soient pas assez « intenses » :

> Après moi j'ai été voir les directions de l'innovation et de la recherche des grands groupes français… type Peugeot, type Air Liquide, type Safran, type Thalès et je leur demande de m'expliquer quels liens elles ont avec les laboratoires publics ? C'est très foisonnant, c'est très lié finalement à un jour, un projet, un chercheur et on se rend compte qu'on fait la même chose on y va… je ne pense pas que ce soit très méthodique… je pense que ça peut être beaucoup plus intense […] Vous payez des impôts, vous payez des chercheurs, vous payez des scientifiques, ils produisent des choses… soit si on en fait rien c'est du gâchis […] soit sinon si c'est entre guillemet exporté c'est aussi du gâchis, donc moi j'aimerais que les entreprises, des exemples, il y a plein d'entreprises françaises qui ont des partenariats avec le MIT ou Harvard, elles y trouvent des choses formidables, tant mieux pour elles le monde progresse si elles y trouvent des solutions. J'aimerais bien qu'elles n'oublient pas qu'il y a aussi des gens en France avec qui elles peuvent faire des partenariats… (Entretien avec Amélie de Montchalin)

On observe également une pénétration des méthodologies dédiées à l'innovation et à la créativité. La députée use des modes de pensée en vogue au sein du marché des biens symboliques, donc en termes pratique et linguistique, de l'innovation. Ces schèmes de pensée renvoient à la capacité de projection et de réflexivité individuelle dans un but de réalisation au et par le travail. Ces conceptions partagées avec un certain nombre d'agents du secteur privé sont le terreau d'un déploiement toujours plus important des logiques actuelles de l'innovation :

> Il y a plusieurs choses. L'innovation peut impacter son métier, auquel cas il faut être accompagné, il ne faut pas que ce soit brutal, il faut qu'il y ait le temps, il faut qu'il y ait la formation et que chacun ait les outils. Donc ça c'est l'innovation quand vous la recevez en tant que salarié et que ça vous tombe dessus. Après vous en tant que salarié comme contributeur, voilà, tous les salariés qui ont contribué à des idées, en disant tient j'aimerais que mon entreprise fasse ci ou ça et qu'elle apporte un certain nombre de services que j'ai vu moi personnellement, ce sont des gens qui sont fiers aussi, ils y voient un sens, ils ont un impact entre guillemets sur la production de leur entreprise. Oui donc ça peut être positif mais il y a l'autre face de la

> médaille qui est quand l'entreprise du coup innove, les métiers changent et il faut s'assurer que les salariés suivent. Et donc ça c'est exigeant…

Le discours et le parcours d'Amélie de Montchalin permettent d'étudier et d'identifier un socle normatif sur lequel seront fondées de nombreuses mesures prises au cours du quinquennat d'Emmanuel Macron. Dans le même temps, ce travail permet de caractériser les ferments idéologiques des politiques en faveur de l'innovation menées au cours du premier mandat d'E. Macron. Une multitude d'exemples et de moments du quinquennat permettent eux de transformer en actes les éléments programmatiques et les principes langagiers présentés en première partie de ce chapitre. L'objectif premier de la section suivante est de présenter un échantillon des actions menées en matière d'innovation durant ce premier mandat. Comme on le sait, « dire c'est faire » (Austin 1991) et l'on observe des résurgences de l'univers sémantique de LaREM au travers des politiques menées en faveur de l'innovation. L'étude des discours, des lieux et des mesures concrètes prises sous le quinquennat Macron permet de poursuivre l'objectif de ce chapitre et de matérialiser la construction du marché de l'innovation. Cet espace est à cheval entre différents champs. Ce marché de l'innovation est constitué d'espaces tout à la fois physiques et immatériels et voit s'échanger des biens symboliques de plusieurs natures. Ces différents éléments concourent à produire, ou à importer, une langue de l'innovation et des instruments d'échanges entre agents qui appartiennent à différents champs. L'objet de la partie suivante est donc de présenter la participation du champ du pouvoir à la constitution de ce marché de l'innovation. Les managers de l'innovation, profession qui se développe, bénéficient des actions menées en faveur de la production de ce marché de l'innovation tout en ayant un rôle essentiel dans sa construction et sa pérennisation.

2 Des discours et des actes

Emmanuel Macron arrive au pouvoir en mai 2017. Très vite, les prises de paroles du Président de la République fraîchement élu vont présenter et asseoir les catégories qu'Emmanuel Macron n'aura de cesse de porter et de diffuser tout au long de son quinquennat. C'est un prêt-à-penser l'innovation que le Président de la République propose au travers de discours tenus dans des endroits emblématiques de la *start-up nation* à la française.

2.1 Des discours et des lieux

- *Un discours au sein de la vitrine de l'innovation en France*

Les deux années qu'Emmanuel Macron passe au Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique l'amènent à participer au lancement du salon français de l'innovation, Viva Technology. Ce salon se présente comme un espace dédié à l'innovation, notamment parce qu'il crée les conditions de possibilités de la rencontre entre différents acteurs du marché de l'innovation. Sur quelques jours, des grandes entreprises, des PME et des petites entreprises rassemblées sous la dénomination floue de « start-up » sont appelées à se rencontrer, à interagir et à nouer des relations[142]. La première édition de ce salon a lieu en 2016. Le 15 juin 2017, Emmanuel Macron s'exprime devant un parterre d'individus conquis par le mythe de la start-up. Le secrétaire d'État chargé du numérique Mounir Mahjoubi, la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation Frédéric Vidal, le PDG de LVMH Bernard Arnault[143] ou encore le publicitaire Maurice Lévy, PDG de Publicis Group, sont présents. Emmanuel Macron y participe en tant que « grand speaker »[144]. L'objectif de ce premier rendez-vous majeur avec le monde de l'innovation consiste à affirmer la pleine implication du Président de la République sur le marché de l'innovation. La venue d'Emmanuel Macron sert à imprimer l'image d'un Président de la République française qui maîtrise les normes et les codes légitimes au sein de ce sous-espace social. Par ce type d'intermèdes, Emmanuel Macron souhaite poursuivre ses intentions de campagne et revêtir les habits d'un président « moderne » et « modernisateur ». Il profite donc de ces tribunes pour affirmer sa « bonne volonté entrepreneuriale » et pour établir le bien-fondé d'un système national d'innovation construit autour de la figure du startupeur et du modèle de la start-up.

[142] Sur le site de l'entreprise Publicis Group, coorganisateur avec le journal économique les échos, le salon est présenté de la manière suivante : « Viva Technology permet de connecter dans une même unité de lieu et de temps les start-up et les grandes entreprises, afin de faciliter les rencontres, développer des collaborations et présenter les dernières innovations ». L'argumentaire de Publicis Group s'appuie sur les potentialités de coopération entre les grandes entreprises et les start-up que le salon permet. De cette manière, les grandes firmes comme les start-up ont un intérêt à participer à « ce grand événement européen dédié au numérique et à l'écosystème des start-up » : « Viva Technology qui réunit start-up et grands groupes est un tremplin unique, permettant aux jeunes pousses de bénéficier d'un accompagnement et d'un soutien exceptionnel de la part des grandes entreprises, pour accélérer leur croissance. C'est aussi pour les grands groupes un vecteur fondamental d'innovation et un levier incontournable pour favoriser leur transformation digitale », (https://www.publicisgroupe.com/fr/le-groupe/viva-technology-fr, consulté le 21 mars 2022).

[143] Propriétaire du quotidien les Échos.

[144] Expression indigène pour présenter des agents reconnus sur le marché de l'innovation pour leur implication dans le phénomène de l'innovation.

Les premiers mots d'Emmanuel Macron lors de son discours vont aux participants au salon à qui il confie la fierté que ces derniers lui évoquent. Le Président de la République récemment élu rappelle que cette deuxième édition de VivaTech est « beaucoup plus grande [que celle de l'année dernière] beaucoup plus internationale encore » et émet le souhait que l'édition de l'année qui suivra « le soit encore davantage ». Pour le Président de la République, VivaTech, et plus généralement le marché de l'innovation, doivent se développer et atteindre une taille critique. Le salon français ne cache, par ailleurs, pas sa volonté de visibilité internationale[145]. Emmanuel Macron s'associe à l'entreprise de Publicis Group et de LVMH et déclare « je veux qu'ici à Paris vous réussissiez à créer ce rendez-vous international de l'innovation, de la création d'entreprise, de l'entrepreneuriat dans le monde, c'est cela le défi qui est le vôtre désormais ». Par ces mots d'introduction, le Président de la République réaffirme l'idée selon laquelle l'innovation et l'entrepreneuriat sont les deux faces d'une même pièce. Il consacre également VivaTech et lui attribue un objectif important, celui de favoriser et de militer pour garantir la circulation des préceptes de l'innovation qu'Emmanuel Macron partage avec les représentants et les participants au salon. De manière encore plus saillante, Emmanuel Macron octroie à une série d'acteurs la responsabilité de la réussite du système français de l'innovation. Il profite de ce moment pour affirmer sa participation et sa reconnaissance pleine et entière du fonctionnement moderne de l'innovation :

> Parce que j'ai peut-être une mauvaise nouvelle pour vous, mais ni un président, ni un gouvernement ne changent radicalement les choses en la matière. Il faut avoir l'humilité qui convient mais qui se conjugue à une exigence à votre endroit c'est vous qui le ferez. Et quand je parle de la France qui entreprend, je parle de vous, de ce que vous avez fait, de ce que vous êtes en train de faire… Start-up, PME, grands groupes qui avez décidé d'accompagner et de porter cet évènement et ce que vous allez continuer à faire…

Le président explicite par ces mots une des notions du sens commun de l'innovation : l'écosystème. Il affirme la nécessité de cet écosystème, un espace social apaisé, où les rapports de domination doivent être neutralisés. C'est à ce prix que l'innovation peut émerger, une innovation « coconstruite » et par laquelle chacune des parties – start-up, PME et grands groupes – concourt à la production et à la stabilisation d'un système national d'innovation performant. Emmanuel Macron défend également l'idée d'une France à maturité en matière d'innovation :

[145] Emmanuel Macron « lance d'ailleurs le défi » aux organisateurs et aux participants de devenir le « nouveau » CES, CES (Consumer Electronics Show) qui n'est autre que le 1er salon international de l'innovation et qui se déroule chaque année à Las Vegas aux États-Unis. Évènement important pour les startupeurs du monde entier aux pays du modèle de la start-up.

> Il se passe aujourd'hui quelque chose en France. Il y a ce qu'on appelle un momentum et ce quelque chose c'est quoi ? C'est qu'il y a partout dans le pays des femmes et des hommes qui veulent faire, inventer, innover… il y a partout dans le pays des femmes et des hommes qui veulent gagner à l'échelle du monde… il y a partout dans le pays des femmes et des hommes qui veulent que la France réussisse et être fiers de leur pays. Et il y a aujourd'hui partout à travers le monde des femmes et des hommes qui vous regardent faire et qui viennent faire en France et qui de plus en plus à faire, à entreprendre ici et c'est cela ce momentum.

Une fois de plus, Emmanuel Macron utilise la rhétorique du « faire » très importante dans le champ lexical de l'innovation. Par ailleurs, il précise son ambition. À l'instar de ses nombreux prédécesseurs, Macron entreprend de positionner la France dans le contexte international. En ce sens, le président conclut son propos par une tirade en anglais. Cette prise de parole en anglais est aussi une manière pour le président de déployer l'argumentaire qui le mènera à concevoir la France comme une *start-up nation*. Outre le caractère pratique d'inclure l'acception de *start-up nation* dans un discours en anglais et d'ainsi ne pas prêter le flanc à des critiques potentiellement acerbes sur les dérives anglicistes d'un président français, l'utilisation de l'anglais œuvre à entériner une forme de globalisme affiché et constitutif du projet d'Emmanuel Macron, notamment en matière d'innovation. C'est donc l'occasion pour le président de renouveler son ambition qui consiste à accueillir davantage de financeurs étrangers :

> France is an old country, with a long history of industry and technology. And I know that a lot of you heard about difficulties, sometimes failures, in our system. A lot of things have been done. But we are at a beginning of a new moment. We are at the beginning of a new wave and this is the place to be, to invest, to work, to invent, to launch your business, to become a startupeur, an engineer, a researcher. The concord and the French nuclear plans are the result of this string determination of French people. Until now French engineers are recognize among the best of the world. But what we have to do is to change in depth our model. I want France to be a *start-up nation*, meaning both a nation that works with and for the start-up, but also a nation that thinks and moves like a start-up. That is a long way, but we will walk the walk together. Because France also knows what it… to the world at a time when some people thinks that walls are solution. We do think that openness is the right pass because the challenges we face are global. We need to think global, we want the…, the innovators, the entrepreneurs of the world to come to France and work with us on green technologies, food technologies, artificial intelligence and all the possible innovations. I want to be the country where new mobility, new energy will be invented and developed. And one final word, I will ensure that we create a most attractive and creative environment, I will ensure that the state and the government act as a platform and not as a constraint to put it in one world: Entrepreneur is the new France

Le président fraîchement élu réaffirme son objectif de transformation globale de la nation française. Cette transformation doit intervenir à tous les niveaux de la société et donner lieu à l'émergence d'une *start-up nation* à la française. Célérier et Arfaoui rappellent que l'objectif d'une *start-up nation* à la française s'impose au travers d'ouvrages prescriptifs (Célérier et Arfaoui 2021). Selon Célérier et Arfaoui, le modèle start-up appliqué à l'action

publique et à l'administration participe à un « bouleversement de l'action publique et du monde social » qui « implique un renouvellement de la coordination des activités humaines » (*Ibid.*, p. 47). Trois paramètres définissent ce modèle. Le premier aspect de la start-up « se traduit par une réticularisation des activités [qui] défait les cloisonnements et les frontières organisationnelles ». Deuxièmement, « la start-up implique […] une autonomisation des individus » en s'affairant à garantir les marges de manœuvre individuelles nécessaires à « l'inventivité » et à la créativité en favorisant « la mise en œuvre de leurs idées ». Enfin, le dernier volet qu'il présente est celui de la « digitalisation », état de fait technique qui permet « de relier des collectifs et des individus dispersés [grâce aux] nouvelles technologies » (*Ibid.*). La prise de parole de Macron dans le saint des saints français des évènements dédiés à l'innovation consacre, inscrit et institutionnalise durablement le mot d'ordre de la start-up dans les perspectives politiques et économiques françaises.

Le modèle start-up est convoqué pour deux raisons principales. Ce discours participe à « l'avènement d'un mot d'ordre », celui de la généralisation de la start-up (Quijoux et Saint-Martin 2020). En premier lieu, la start-up est promue par ses défenseurs, dont Emmanuel Macron, pour sa capacité à proposer une nouvelle manière d'organiser l'action publique et les fonctionnements de l'État. De ce point de vue, les différents critères évoqués au-dessus sont censés remplacer des méthodes de travail et une gestion de la main-d'œuvre fonctionnaire jugée surannée. L'État en mode start-up, donc les fonctionnaires, doivent savoir être « flexibles » et « agiles », de sorte à pouvoir faire preuve de réactivité. Dans un second temps, l'expression « Entrepreneur is the new France » octroie une place centrale à l'entrepreneur dans l'idéologie dominante en matière d'innovation et s'inscrit ainsi dans les approches économiques classiques de l'innovation, notamment schumpétériennes. Le système de l'enseignement supérieur français doit produire plus d'entrepreneurs et il s'agit pour le gouvernement français d'afficher son volontarisme quant à la transformation de la fiscalité et des circuits de financements de l'activité économique dits d'innovation.

- *La définition du modèle start-up sous la forme d'un discours*

Le 29 juin 2017, la Station F, célèbre incubateur de start-up, est inaugurée en grande pompe par son fondateur propriétaire Xavier Niel. Pour l'occasion, Emmanuel Macron, Président de la République depuis presque deux mois, est invité à prononcer un discours devant un parterre constitué en grande partie de jeunes startupeurs. C'est donc à un public totalement

acquis à la *start-up nation* que Macron, logo de la *French Tech* épinglé à la veste de costume, délivre un discours censé une fois de plus inscrire dans les esprits son volontarisme et diffuser l'idée d'un président moderne tourné vers ce modèle organisationnel particulier. Dans cette configuration, l'audience est tout à la fois passive et active dans la diffusion du modèle de la start-up. En effet, les individus présents portent, tout en les diffusant, un certain nombre de valeurs dont Emmanuel Macron compte faire la promotion par le biais d'un discours d'une petite dizaine de minutes. C'est dans cette perspective que les premiers instants du discours servent à produire et narrer l'histoire d'un « président-entrepreneur » promoteur et acquis à la cause de « l'entrepreneuriat pour tous ». C'est tout naturellement que le discours du président, à l'instar des « *pitchs elevators* » (Frances et Lay 2017b ; Frances et Lay 2020) et autres conférences TedX, s'abandonne à la pratique du storytelling dont les principes sont enseignés dans toutes les formations dédiées à l'entrepreneuriat et au lancement de start-up (Iselin 2012).

Le champ lexical adopté par le président s'inscrit dans la rhétorique de l'innovation moderne et permet à celui-ci d'user des mots les plus légitimes sur le marché linguistique (Bourdieu 2014b) de l'innovation et de l'univers de la start-up. Dans un discours qui illustre une croyance dans le modèle start-up poussé à son paroxysme, Emmanuel Macron énumère les étapes de son engagement politique. Outre le fait de délivrer un discours convenu et attendu dans ce type de cénacle, le propos du Président de la République est important car il instigue l'idée d'un processus et d'une voie royale pour le startupeur. Cette voie royale est faite de doutes, d'échecs, de « pivots » et suggère à tout impétrant la nécessité d'un accompagnement par les institutions. Par là même, c'est l'importance de ces dispositifs qui est soulignée. Pour Emmanuel Macron il est donc nécessaire et souhaitable de créer et de promouvoir ces circuits institutionnels de support à l'entrepreneuriat et à l'innovation. Le président décrit les contours et ses enjeux affiliés au modèle de la start-up. C'est par sa position que le Président Macron consacre le modèle start-up. Par ailleurs, la force de son statut et de ses prérogatives institutionnalise les différentes étapes qui jalonnent la vie des start-up. Emmanuel Macron fait siennes les grandes catégories de l'idéologie dominante de l'innovation et décrit les étapes successives du lancement d'une start-up. Il est tout à la fois prescripteur et diffuseur d'une normativité située idéologiquement. Tout en s'en défendant, le Président de la République française fait une analogie entre son entreprise politique et la création d'une start-up. Pour ce faire, il utilise d'autant plus le lexique rentable dans l'univers des start-up qu'il est face à un public conquis et acquis à l'imaginaire qu'il convoque :

> Bonjour à vous, alors je dois vous faire une confidence, il y a trois ans, à peu près, j'avais promis à ma femme que j'arrêtais totalement la vie politique et que j'allais créer une entreprise, que j'allais être entrepreneur. C'est vrai et je crois que Xavier Niel peut témoigner. Simplement à l'époque Station F n'existait pas, donc j'ai essayé, j'ai commencé et puis progressivement j'ai pivoté le business model (Applaudissement et cris). Les choses se sont faites en marchant [...] il y en a qui suivent… alors d'abord beaucoup de gens disaient que ça ne marcherait jamais. Ensuite d'autres m'ont dit le type est tout seul. Ensuite il y en d'autres qui ont dit il n'y a pas de business model. Ensuite on nous a dit, ok peut-être mais il n'y a pas d'investisseur, il n'y aura pas de client. Bref c'était devenu presque une secte et à la fin on l'a fait.

Le statut d'entrepreneur est à la fois l'objet et le produit de la mobilisation individuelle. Selon Emmanuel Macron et les promoteurs de l'entrepreneuriat, les caractéristiques du statut d'entrepreneur rencontrent des qualités individuelles supposées innées. Du moins, on perçoit dans le discours une sorte d'essentialisation des qualités nécessaires à l'entrepreneuriat. C'est en ce sens que ces qualités forment un « esprit entrepreneurial » dont le processus d'acquisition est invisibilisé au profit de représentations qui renvoient plutôt à la logique du don et de la naturalité. Son propos a ainsi deux objectifs. D'une part, il décrit les traits de personnalités, les moyens et les objectifs que partagent les entrepreneurs qui se réalisent dans la normativité et le sens commun de l'innovation plus ou moins moderne. L'entrepreneur prend des risques, est animé par une envie de se dépasser, est créatif et ne se laisse pas guider. En d'autres termes, l'entrepreneur s'autodétermine. D'autre part, Emmanuel Macron poursuit son action prescriptive et performative en proposant une configuration du marché de l'innovation. Pour inventer le « monde de demain », il sera nécessaire de mettre à contribution et de créer les conditions de possibilité de la rencontre entre différents agents. Les chercheurs, les universitaires, les startupeurs, les inventeurs et les investisseurs devront créer et participer à un espace, défini et à définir, capable de soutenir les besoins nationaux et transnationaux en matière d'innovation :

> Je ne suis pas en train de résumer la vie de la république, la politique française et ce qu'est une élection présidentielle à la vie d'une entreprise. Ce que je suis en train de dire-là c'est que ce qui vous rassemble, ce qui nous rassemble ici aujourd'hui c'est cet esprit entrepreneurial, c'est-à-dire cette volonté de dire beaucoup de gens ont voulu écrire ma vie et moi j'ai décidé autrement. Ce qui vous réunit ici, ce qui fait que vous êtes à station F et que vous allez continuer à y être, à créer et vous développer, c'est que vous ne voulez pas qu'on écrive votre vie et la vie de votre pays à votre place, c'est ça être entrepreneur (Applaudissements et cris). […]

La rhétorique du futur et du « monde de demain » est ici centrale. Bien que le travail de prospective soit un des prés carrés des agents du champ du pouvoir et des champs politiques et bureaucratiques, l'usage qu'en fait Emmanuel Macron semble une fois de plus particulier. En effet, là où la prospective est conçue comme un outil de gouvernance par les gouvernants,

Macron instrumentalise l'idée de la projection et l'activité de prospective. Le futur devient pour Emmanuel Macron un instrument de sa politique et de son discours sur la politique.

Dans le champ politique, l'emploi du futur et son instrumentalisation ne sont pas l'apanage d'Emmanuel Macron. Comme on l'a dit, c'est d'abord la proximité entre l'utilisation du Président de la République et celle de nombreux agents employés à gérer l'innovation dans différents espaces sociaux qui fonde la particularité du discours présidentiel. Un autre aspect, proprement politique celui-ci, est également intéressant à observer. Plus qu'employer les mêmes mots, le Président Macron promeut des solutions semblables aux solutions les plus légitimes sur le marché de l'innovation. C'est d'ailleurs par-là qu'il participe à la construction et à la pérennisation de cet espace aux règles et aux logiques particulières.

Ce faisant, on retrouve une fois de plus des similitudes entre les enjeux et les réponses à ces enjeux qui se diffusent dans les entreprises, notamment dans les fonctions dédiées à l'innovation. Pourtant, le discours d'Emmanuel Macron ne consiste pas uniquement à faire de l'innovation une modalité du développement économique nationale. Dans cette perspective, le président procède à une hybridation des objectifs de l'innovation. L'innovation, dans sa conception la plus globalisante possible, devient un instrument de mobilisation citoyenne. C'est donc un discours mâtiné de préceptes économiques et d'une certaine conception de la citoyenneté que propose Emmanuel Macron. Dans le modèle de développement national que propose Macron, on perçoit plusieurs formes d'incitation à la mobilisation. Chacune d'entre elles se retrouve dans le dénominatif de la « responsabilité ». On retrouve dans cette idée de responsabilité les principes de « conséquence » de l'innovation décrits plus tôt par Amélie de Montchalin. La responsabilité est alors envisagée par Emmanuel Macron de différentes manières. Elle est individuelle, sociale et environnementale. C'est-à-dire que l'innovation devient tout autant un garde-fou qu'un instrument de la mobilisation individuelle. Par cette construction, le Président Macron décrit l'innovation comme un concept multiniveau qui engage l'individu dans ses multiples dimensions. D'abord, c'est par l'innovation, et les actions menées pour créer les conditions de possibilité de son émergence, que les individus vont être en mesure de s'extérioriser et de s'épanouir :

> Demain vous allez faire vivre cette gare d'hier grâce au génie architectural, vous allez la faire vivre par votre envie, votre inventivité, par vos ambitions, par vos rêves. Transformez notre pays, bousculez-le avec tout cela, faites-le changer parce que vous êtes aussi les acteurs de ce changement, parce que cette responsabilité vous l'avez au moins autant que moi.

Emmanuel Macron en appelle manifestement aux bonnes volontés et de manière latente aux ressources inégalement distribuées dans le corps social lorsqu'il aborde les caractéristiques de sens commun de l'innovateur impétrant ou accompli. Le président décrit les startupeurs, à qui il s'adresse par ailleurs directement, comme des « champions de l'innovation » et leur confère également le statut « d'agents du changement » (Rogers, 1995, p. 335-399). C'est donc un discours tout à la fois volontariste et mobilisateur que Macron prononce. C'est par là qu'il participe à la production et la reproduction de la croyance du « tout innovation ». Le startupeur est ainsi « consacré » (Bourdieu 2012) comme la figure centrale du marché de l'innovation. C'est dans cette perspective que l'innovation, et son corollaire l'entrepreneuriat, s'apparentent à une entreprise de développement personnel (Salman 2021) et de mobilisation individuelle responsable pour soi et pour les autres. Celui qui innove et qui fonde une start-up se met en position de responsabilité de la « réussite » des autres : « la responsabilité qui consiste à former chacune et chacun, celle qui consiste à faire réussir ceux qui viennent du plus loin de la réussite, la responsabilité qui consiste à envisager à chaque seconde que sa réussite oblige quand d'autres sont plus démunis […] ».

L'innovation devient une des modalités du contrat social de la *start-up nation*. Ce principe cible le startupeur et d'autres agents parfaitement dotés du champ économique. Xavier Niel, présent dans l'audience, est ainsi mentionné comme le parangon de cette nouvelle manière de faire société. La conception sous-jacente du discours d'Emmanuel Macron apparaît d'autant plus intéressante qu'elle concerne la répartition des tâches entre l'État, le capital et le travail. Le discours qu'E.M tient à propos de la responsabilité de tout un chacun sert en fait l'idée d'un désengagement progressif de l'État. Le propos détonne lorsque l'on met en regard les propositions qu'Emmanuel Macron formule avant et pendant la campagne présidentielle de 2017. En effet, certaines propositions d'alors traduisaient des prétentions interventionnistes fortes, frôlant parfois le dirigisme.

> Je veux vraiment ici saluer l'intelligence et la générosité de Xavier Niel, parce qu'il a compris ça avant certains autres, il a compris que les gens de sa génération qui ont réussi ont en même temps un devoir et ce devoir-là ce n'est pas l'État qui l'imposera par des règles, des impôts, des normes. C'est à vous de le porter, c'est la part de création que vous allez apporter à cette société. Je le dis parce que tout ce que l'état porte vous le partagez, la capacité à faire réussir chacune et chacun dans et par le numérique et l'innovation.

L'idée de responsabilité rejoint parfaitement les nécessaires transformations liées au changement climatique. Produire de l'innovation devient un impératif face aux bouleversements climatiques. Fonder une start-up s'inscrit dans le mantra de la responsabilité

et la réussite des uns doit être la réussite de tous. La création d'une start-up doit prendre en compte différents paramètres, ce qui tend, sous certains aspects, à minimiser ou reléguer la réussite économique au second plan. Par ces mots, Emmanuel Macron consacre ce parterre qui constitue une nouvelle noblesse dont les actions viseraient tout à la fois l'intérêt individuel et l'intérêt général.

> […] ou quand une partie de la planète est dans la précarité écologique… vous en êtes les codépositaires… et donc ne pensez pas une seule seconde que si demain vous réussissez vos investissements ou votre start-up, la chose est faite […] Et si vous êtes là ici aujourd'hui rassemblés, c'est parce que vous avez décidé d'écrire les prochaines pages pour la planète. Parce que les entrepreneurs, les investisseurs, les chercheurs de demain ne pourront pas réussir simplement pour eux-mêmes, ce temps-là est fini. Il est fini.

Les discours d'Emmanuel Macron peuvent être qualifiés de pro-entreprises. Pourtant, on a vu que le président élu ne se contente pas de faire l'éloge de l'entreprise et de l'entrepreneur. Il ajoute un volet « responsabilité » à ses conceptions de l'économie et plus particulièrement à ses représentations qui concernent l'innovation. L'innovation est également décrite comme un processus collectif. La promotion toujours plus forte du phénomène d'individuation côtoie une ode à l'innovation vectrice de la construction du collectif. L'agent de l'innovation est responsable, cherche à maximiser ses intérêts tout en respectant et en s'inscrivant dans la recherche de l'intérêt général, intérêt général dont l'expression moderne par excellence est la préservation de l'environnement. La conception d'Emmanuel Macron articule alors des intérêts que certaines idéologies considèrent comme contradictoires. Les soubassements idéologiques d'E. Macron peuvent être illustrés de la manière suivante : les intérêts individuels doivent concourir à l'intérêt général. C'est une conception qui invisibilise les rapports de domination inscrits dans les principes de hiérarchisation des systèmes qu'Emmanuel Macron décrit. Les différents niveaux de l'espace social repris par la conception du Président de la République ne seraient pas des espaces de luttes mais de coopération. La société, les organisations, les collectifs et les individus agissent de concert et les intérêts de chacune de ces parties ne sont pas antagonistes. Les propositions de Macron s'inscrivent dans une volonté de pacification de l'espace social et notamment du champ économique, endroit suprême de l'expression d'intérêts divergents et de l'action stratégique d'agents qui luttent pour s'accaparer des ressources spécifiques au champ (Bourdieu 1997). C'est dans cette perspective qu'Emmanuel Macron investit dans le concept d'innovation et qu'il adopte autant qu'il produit une définition normative de ce terme aux contours flous.

2.2 Un pacte qui prend la forme d'une loi

Les occasions de concrétiser les principes idéologiques d'Emmanuel Macron en matière d'innovation vont se multiplier au cours du quinquennat. Il serait fastidieux et inutile de recenser tous ces moments[146]. Des programmes et des entités publiques ont été créés afin de répondre à l'argumentaire développé par le candidat Macron. C'est pour satisfaire aux ambitions d'attractivité, de renouvellement des circuits de financements, de leur renforcement et plus généralement pour affirmer le caractère « pro-business » du mandat d'Emmanuel Macron que plusieurs programmes vont être lancés. Ainsi, *Choose France* est inaugurée en grande pompe le 3 juillet 2017 devant une assemblée de chefs de grandes entreprises. Pour certains, l'événement a tous les atours d'une « opération séduction [à destination] des grands groupes étrangers »[147]. L'esprit de cette rencontre dans les ors du château de Versailles est de publiciser la nouvelle vision française en matière d'attractivité des capitaux. Ce lancement a également l'ambition de positionner la France dans l'espace des nations dites innovantes. Dans l'esprit d'Emmanuel Macron, les investisseurs étrangers doivent pouvoir bénéficier d'un contexte fiscal adéquat et profiter d'une main-d'œuvre hautement qualifiée qui s'investit dans la fondation de start-up à fort besoin de financement. Ainsi, les différents discours de politique économique d'Emmanuel Macron n'auront de cesse de promouvoir la *start-up nation*. Dans le même temps, les créations d'établissements publics ou les programmes d'investissement et d'incitation serviront également cette cause. Tout se passe alors comme si Emmanuel Macron devenait l'animateur en chef de la croyance dans le modèle start-up et plus largement dans les principes de l'innovation moderne. C'est à grand renfort de discours, relayés par la presse, que le Président Macron affirme et réaffirme, en début de mandat, son ambition de créer les conditions de possibilité afin que « la France [devienne] en 5 ans la nation des start-up »[148]. Des concrétisations, notamment légales, accompagnent ce volontarisme.

[146] Dernièrement, ces principes idéologiques ont été rappelés par Emmanuel Macron lors de ses discours. Le 21 janvier 2021, Emmanuel Macron prononce un discours au C2N sur le plateau de Saclay pour annoncer des investissements dans la recherche en physique quantique. Le 12 octobre 2021, E.M annonce le programme France 2030 qui permettra à la France de « redevenir une grande nation d'innovation ». Il est nécessaire de « permettre de se tromper » aux entrepreneurs et de « sortir de l'idée que l'échec est un drame ». Le président en profite pour rappeler qu'il ne faut « pas opposer les start-up et les grands groupes » et souligne le fait que « [l']on a des grands groupes… mais [que] la valeur ajoutée ne se crée pas dans les grands groupes ». Pour finir, le président insiste vivement sur « l'accélération » des innovations et plus largement de l'économie. Par ce faire, E.M reprend à son compte une expression main-stream des temporalités actuelles (Rosa 2013) discutée par certains.

[147] *Choose France* : l'opération séduction des grands groupes étrangers par Macron, https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/attractivite-de-la-france-macron-et-les-grands-patrons-saison-2-a-versailles_1978197.html , 22 janvier 2018, consulté le 19 avril 2022.

[148] http://www.usine-digitale.fr/editorial/emmanuel-macron-la-france-doit-devenir-en-5-ans-la-nation-des-start-up.N537789

La loi n° 2019-486 relative à la croissance et la transformation des entreprises du 22 mai 2019 s'inscrit dans ce mouvement. Plus précisément, les dispositions ont pour objet général de produire un contexte favorable à la création et au développement des entreprises françaises. Les ambitions de cette loi ne s'arrêtent pas à cet aspect. En effet, la lecture des dispositions de cette loi permet d'identifier le caractère proprement « culturel » du texte. Pour le dire autrement, la loi n° 2019-486, dite loi PACTE, vient concrétiser les injonctions au changement culturel mis en exergue plus tôt. Plusieurs axes forts peuvent être identifiés.

Tout d'abord, l'esprit de la loi PACTE consiste à créer les conditions de la facilitation des processus de création d'une entreprise. L'intention première de la loi est alors de repenser les processus administratifs de création d'une entreprise. La promulgation de la loi permet à tout un chacun de créer une entreprise « en ligne en quelques clics sur une plateforme unique ». Au-delà de faciliter la création d'entreprises, l'enjeu d'une telle disposition est aussi de porter la critique d'une bureaucratie trop rigide qui ne permettrait pas aux « forces vives » de s'exprimer. Cette critique s'exprime dans le texte du document de synthèse de la loi et se matérialise par des infographies qui explicitent cette simplification.

Dans la même veine, la loi doit permettre l'institutionnalisation d'un droit à l'échec. C'est en ce sens que la loi PACTE prévoit d'offrir des capacités de « rebond des entrepreneurs » en difficulté. En premier lieu, la loi entend une fois de plus simplifier les conditions de liquidation judiciaire. Afin d'accorder une seconde chance pour les entrepreneurs » (p. 32), la loi prévoit non seulement de simplifier les liquidations judiciaires mais aussi de refonder le droit des sûretés considéré comme « trop complexe et peu lisible ». Dans la même perspective, Emmanuel Macron regrettera, lors d'un discours sur le plateau de Saclay au C2N le 21 janvier 2021, « la traque de l'erreur ».

Troisièmement, il s'agit pour cette loi de penser et d'outiller la responsabilité des entreprises. L'objectif est alors de créer un cadre législatif qui donne la possibilité aux entreprises de mentionner une « raison d'être ». Cette potentialité s'accompagne d'un système de labellisation dont la fonction est de récompenser les entreprises qui s'inscrivent dans ce mouvement. La section 2 du Chapitre III de la loi PACTE acte la nécessité de « repenser la place des entreprises dans la société ». Cette sophistication législative et réglementaire s'inscrit dans le prolongement de travaux scientifiques d'intervention parus quelques années plus tôt qui

appellent à « refonder l'entreprise » (Blanche Segrestin et Hatchuel 2012). C'est à cet égard que sont créés des « labels de responsabilité sociale des entreprises ». Plusieurs critères sont mentionnés, et ce bien que le dispositif d'attribution des labels reste en construction. En effet, l'article 174 de la loi intime au gouvernement de mettre en place une structure d'évaluation des labels, des conditions d'attribution et de l'assiette de ces dernières :

> Au plus tard un an après la promulgation de la présente loi, le Gouvernement remet au Parlement un rapport sur les conditions de mise en place d'une structure de revue et d'évaluation des labels de responsabilité sociale des entreprises permettant de valoriser des produits, des comportements ou des stratégies. Cette structure associe, notamment, des experts et des membres du Parlement et propose des pistes de rationalisation et d'harmonisation des conditions de validité, de fiabilité et d'accessibilité de ces labels pour les petites sociétés.
>
> Le rapport mentionné au premier alinéa propose également une charte publique de bonnes pratiques de labellisation des performances extrafinancières des entreprises, présentant des critères et indicateurs objectifs en matière de distribution de l'épargne salariale, de partage de la valeur créée et de sensibilisation, y compris graphique, aux écarts de rémunérations.
>
> À partir des conclusions du rapport mentionné au deuxième alinéa, l'État peut mettre en place une politique publique d'homologation des instruments d'audit, notamment les labels et les certifications, qui respectent une sélection d'indicateurs et une méthodologie définis par elle.

L'article 174 institutionnalise les actions de publicisation et de valorisation de certaines pratiques des entreprises. Les « labels de responsabilité sociale des entreprises » ont pour fonction de répertorier et de récompenser les démarches de toute nature de celles-ci. La question de la responsabilité est une fois de plus centrale dans un texte de loi qui prépare et octroie un nouvel espace de singularisation pour les entreprises. La question de la « raison d'être » est, on l'a dit, également centrale dans cette loi. Cette notion fait écho à un autre qualificatif employé par le législateur. La « raison d'être » est un statut qui peut être mentionné et revendiqué par des « entreprises à mission ». La loi propose en fait une redéfinition des fonctionnements du champ économique en instaurant de nouveaux critères de distinction qui échappent à la rentabilité économique pure et parfaite. C'est dans cette perspective que sont évoquées les « performances extrafinancières » des entreprises. L'article 176 qui transforme par des ajouts l'article L. 210-10 du livre II du code du commerce énumère les conditions nécessaires à la publicisation d'une raison d'être par une société :

> Art. L. 210-10. – Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées :
>
> 1° Ses statuts précisent une raison d'être, au sens de l'article 1835 du Code civil ;
>
> 2° Ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ; […]

> 4° L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés au 2° fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités et une publicité définie par décret en Conseil d'État. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport mentionné au 3° ; […]

Ces différents compléments apportés à la loi PACTE produisent un nouvel espace d'expression et de distinction pour les entreprises. Les entreprises désireuses de se voir accorder ce nouveau statut d'entreprises à mission ne doivent ainsi plus se cantonner aux considérations économiques qui régissent leurs activités. En réalité, elles doivent intégrer des enjeux sociaux et environnementaux à leurs activités pour obtenir cette dénomination distinctive. De nombreuses entreprises embarquent déjà des entités dédiées à ces questions (Chiapello et Gitiaux 2009a) mais les pouvoirs publics espèrent produire, par le truchement de ces dispositifs, des effets d'incitation à destination des entreprises. Pour les concepteurs de cette loi, le caractère incitatif s'appuierait sur des logiques de réputation et d'image de marque. De plus, le concept d'entreprise à mission est directement corrélé à la définition de l'innovation que la majorité présidentielle essaye d'instituer. Amélie de Montchalin a participé aux réflexions autour de cette loi. Elle revendique la porosité qui existe entre les termes de responsabilité, d'entreprise à mission et d'innovation :

> Alors moi j'aime bien l'idée que l'on a mise dans la loi PACTE, l'idée que les entreprises ont une mission […] et à chaque fois qu'on s'interroge sur cette mission dans un cadre qui évolue qui est celui du monde qui évolue, et bien le fruit de cette interrogation c'est souvent de l'innovation.

Davantage de dispositions sont présentes dans la loi PACTE. Je consigne ici quelques-unes de ces dispositions qui concourent à la construction du marché de l'innovation. La loi prévoit ainsi un volet qui s'attarde sur les questions liées au financement de l'innovation par l'État, notamment par le truchement de la BPI. Dans cette perspective, la loi désigne et produit une orientation pour les « ressources du Fonds pour l'innovation de rupture » (sous-section 4 de la loi). C'est parce que « la croissance de demain sera tirée par les technologies de rupture » que le législateur crée par l'intermédiaire de la loi PACTE un « Fonds » doté de 10 milliards d'euros pour l'innovation et l'industrie. Plus précisément, la loi vient pérenniser un « Fonds » lancé le 15 janvier 2018. Ce « Fonds » est censé assurer un rendement annuel de 200 à 250 millions d'euros. Un tiers de ces revenus doit être alloué à des « start-up de la *deep tech* par le biais de Bpifrance », les deux tiers restants étant orientés vers « les grands projets d'innovation de rupture regroupant laboratoires publics, PME et grands groupes ».

Enfin, un des axes majeurs de la loi PACTE consiste à transformer le code de la recherche. La Section 2 du chapitre II qui s'intitule « Protéger les inventions et libérer l'expérimentation de nos entreprises » qui par ailleurs contient la sous-section 1 « protéger les inventions de nos entreprises » s'attache à transformer le code de la propriété intellectuelle. Outre le fait de renforcer la protection intellectuelle par différentes dispositions, les articles de loi de cette section reviennent sur une antienne des politiques de recherche et d'innovation. En effet, de multiples alinéas modifient le code de la recherche en reconsidérant une fois de plus le statut de chercheur public, d'enseignant-chercheur public et les incursions de ces derniers dans les entreprises. Les chercheurs de la fonction publique de recherche sont (de nouveau) autorisés à créer une entreprise sur la base de leurs recherches réalisées dans leurs laboratoires de recherche publics. L'article 119 qui modifie le code de la recherche accorde des droits nouveaux à ces chercheurs désireux de fonder une entreprise :

> Les fonctionnaires civils des services publics et entreprises publiques définis à l'article L. 112-2[149] peuvent être autorisés à participer à titre personnel, en qualité d'associé ou de dirigeant, à la création d'une entreprise dont l'objet est d'assurer, en exécution d'un contrat conclu avec une personne publique, une entreprise publique ou une personne morale mandatée par ces dernières, la valorisation des travaux de recherche et d'enseignement qu'ils ont réalisée dans l'exercice de leurs fonctions […]

Comme son nom l'indique, la loi PACTE a pour ambition d'enclencher une transformation profonde des entreprises. Pour le Président Macron et la majorité en place à l'Assemblée nationale, il s'agirait de produire des instruments robustes d'incitation pour créer les conditions de possibilités de cette transformation. C'est dans cette perspective que sont créés les différents dispositifs présentés au-dessus. « Autoriser l'échec pour réussir » (document PACTE p. 32) soutient le même objectif et les incertitudes quant à la réussite ou l'échec d'une « aventure entrepreneuriale » ne doivent plus créer l'autocensure. Enfin, l'enjeu pour les pouvoirs publics est d'inciter les entreprises à adopter des perspectives responsables dans leurs « activités à orientations économiques » (Weber 2003). La loi PACTE invite les entreprises et leurs dirigeants à faire preuve d'éthique en matière d'environnement et dans leur gestion sociale des entreprises. En contrepartie, les entreprises peuvent bénéficier d'un label étatique et de rétributions symboliques.

[149] « La recherche publique est organisée dans les services publics, notamment les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel et les autres établissements publics d'enseignement supérieur, les établissements publics de recherche et les établissements de santé, dans les établissements privés à but non lucratif en contrat avec l'État tels que définis à l'article L. 732-1 du code de l'éducation, et dans les entreprises publiques ».

MACRON, UN « CHAMPION » POUR LES MANAGERS DE L'INNOVATION ?

Les discours et les actes présentés dans les précédentes parties permettent de reconstruire le socle idéologique et programmatique d'Emmanuel Macron et de son mouvement En Marche. Un des enjeux de cette thèse de doctorat est d'expliciter le référentiel commun et les terrains d'entente qui existent entre des agents du champ du pouvoir et un nouveau type de professionnels, les managers de l'innovation. Ces références communes s'observent en premier lieu dans le champ lexical et l'utilisation qui en est faite par Emmanuel Macron. Ce dernier parle la langue et utilise la grammaire de l'innovation moderne telle qu'elle est défendue dans les grandes entreprises. Plus qu'un utilisateur, le Président de la République est un des opérateurs de la diffusion de la terminologie employée par les managers de l'innovation. Tout à la fois producteur, importateur, utilisateur et diffuseur de cette nouvelle doxa, Macron fait figure de « champion » pour des managers de l'innovation qui s'emploient à produire, importer, utiliser et diffuser cette même doxa. Toutefois, cette histoire de la diffusion des croyances et de l'idéologie de l'innovation moderne ne commence pas avec le premier quinquennat d'Emmanuel Macron. En effet, l'on identifie les prémices de cette production idéologique dès les années 2000 et Emmanuel Macron semble s'insérer dans un mouvement au long cours que les premiers chapitres de cette thèse tentent de décrire.

Pourtant, force est de constater que par certains aspects, le premier quinquennat de Macron fait figure d'aboutissement d'une configuration qui prend racine dans les premières années du XXI^{e} siècle. L'inventaire et l'étude des positions d'E. Macron permettent alors d'illustrer une affirmation et un utilitarisme vis-à-vis des principes et des préceptes de l'innovation moderne.

Son implication dans la construction du marché de l'innovation s'illustre également dans les pratiques et les comportements qu'il porte, qu'il pousse et donc qu'il légitime. Puisque « dire c'est faire », l'engagement de Macron dans la production, l'importation et l'exploitation des termes rentables en matière d'innovation participe à la production des actions légitimes et rentables sur le marché de l'innovation. Faire de l'innovation ou être innovant consiste à épouser à la fois le langage légitime et à agir selon des canons préconstruits. Les différents moments de l'innovation moderne sont conçus comme des étapes et il apparaît central pour le président et pour ceux qui portent avec lui les principes et les préceptes de l'innovation de suivre

ces étapes. Plusieurs actions sont menées pour satisfaire à la dynamique temporelle légitime défendue sur le marché de l'innovation. Tout d'abord, c'est la nécessité de projection, une projection organisée, qui prime dans les discours d'Emmanuel Macron. La prospective est alors une activité légitime qu'il s'agit d'outiller et de soutenir. C'est pour évoquer, de manière plus ou moins subtile, cette question de la projection et de la prospective qu'Emmanuel Macron use à outrance de la rhétorique du futur. « Le monde de demain » et le « futur » sont ainsi des opérateurs de positions idéologiques qui affirment une certaine rationalité. Ensuite, la question du financement de l'innovation est importante pour E. M. On l'a vu dans la loi PACTE et la suppression de l'impôt de solidarité sur la fortune en est un exemple supplémentaire. Cette suppression est censée créer les conditions d'une réorientation des fonds dédiés à l'ISF vers un marché de l'innovation composé de start-up en besoins de financement. Plus généralement, les différentes prises de position soutiennent et une fois de plus légitiment les circuits de financement privilégiés qui ont cours sur le marché de l'innovation. Ainsi, le capital-risque occupe une place centrale dans les représentations de l'innovation de la majorité présidentielle sous le quinquennat d'Emmanuel Macron.

La proposition qui vient chapeauter cette vision culturaliste du travail, salarié comme indépendant, consiste à affirmer la nécessité d'une libération du travail. Cette proposition peut, par certains aspects, être considérée comme une représentation anthropologique de l'activité humaine dont le caractère normatif tend à être invisibilisé. En effet, l'innovation et la créativité humaine seraient conditionnées par des marges de manœuvre accordées aux agents. L'étude du programme d'En Marche, de certains discours ou encore de textes de lois illustrent cette conception.

Les différentes actions évoquées au-dessus ne sont qu'une part des prescriptions qui émanent tant du champ politique que du champ économique. En effet, cette co-production des pratiques légitimes en matière d'innovation ne se confine pas aux questions de prospective et de financement. Le « changement culturel » profond qu'Emmanuel Macron appelle de ses vœux est également une revendication largement répandue sur le marché de l'innovation. La rapidité de mouvement, la « flexibilité », « l'agilité » ou encore « l'adaptation » représentent autant de qualité qu'il s'agirait de voir se généraliser dans le corps social à des fins d'innovation. Ce sont des termes et une vision de l'activité humaine que l'on retrouve tout à la fois chez les professionnels de l'innovation et dans les propos tenus par Emmanuel Macron et la majorité

présidentielle. L'interdisciplinarité, qui suggère une segmentation disciplinaire davantage poreuse, s'ajoute aux préceptes de l'innovation moderne.

CONCLUSION 1RE PARTIE

Les conceptions défendues par certains agents du champ du pouvoir et certains agents du champ économique se rejoignent et c'est par cette rencontre que le marché de l'innovation se construit. C'est d'abord un langage commun, un partage sémantique, qui structurent les échanges linguistiques sur ce marché de l'innovation. On observe une langue commune composée de mots qui servent à rendre intelligibles des représentations de différentes natures. Ces mots participent à la mise en musique d'un phénomène social de l'innovation qui est composé de plusieurs dimensions. Alors que le sens commun de l'innovation faisait état d'une dimension scientifique et technique principale et hégémonique de l'innovation, le marché de l'innovation légitime des paramètres qui tendent à rendre caduque la vision techniciste de l'innovation. Les différents textes législatifs et discours étudiés pour cette partie produisent le déplacement de sens que les différents chapitres tentent de retracer. L'innovation par la recherche accorde une place centrale, presque exclusive, au travail scientifique et l'innovation se fonde en premier lieu sur la recherche, notamment fondamentale, réalisée, en grande partie, par des fonctionnaires. Au cours des années 1990, l'innovation reste un corrélat de la recherche et son émergence est conditionnée par une implication des scientifiques, et ce bien que la recherche publique et les chercheurs soient appelés à se transformer. Les différentes dispositions étudiées pour ce chapitre traduisent en effet une volonté réaffirmée de mettre à contribution les chercheurs fonctionnaires. Dans cette perspective, ces derniers doivent épouser de nouvelles manières de concevoir le travail scientifique. C'est à cette occasion que la figure de l'enseignant-chercheur-entrepreneur est fortement promue, avec les résultats que l'on sait. Pourtant, le traitement public de l'innovation s'oriente de plus en plus vers la nécessité d'accompagner, financièrement notamment, les TPE et les PME. Enfin, l'innovation devient un au-delà de la recherche lorsque l'on analyse les rapports, les textes de lois et les objectifs des différents établissements publics dédiés à l'innovation à partir de la moitié des années 2000. L'unité centrale (re)devient l'entreprise et les politiques publiques d'innovation se réorientent. L'innovation devient un au-delà de la recherche alors que s'instituent des espaces, un langage et des activités qui s'éloignent fortement du travail de recherche auquel les chercheurs sont formés par la recherche. Le marché de l'innovation rassemble ces règles et normes nouvelles de l'innovation. Les mots, les pratiques et les visions du monde défendus sur le marché de l'innovation, qui par ailleurs en structurent les fonctionnements, expriment la multidimensionnalité de l'innovation conçue comme un fait social. C'est ainsi que l'on peut

affirmer, après étude des discours et des pratiques de l'innovation moderne, que l'innovation peut tout à la fois être saisie par ses considérations politiques, économiques, culturelles, organisationnelles et professionnelles.

Le marché de l'innovation est composé de lieux physiques et symboliques légitimes qui apportent de la matérialité et des territoires d'expression pratique aux préceptes de l'innovation. Ce sont les fablabs, les incubateurs, les salons dédiés à l'innovation ou encore les remises de prix de start-up qui agissent comme des opérateurs de la production, de la reproduction et de la pérennisation de la croyance dans l'innovation moderne et ce qu'elle recouvre. Les capacités qu'ont certains agents à se mouvoir dans ces lieux sont autant d'indices qui permettent aux agents présents sur le marché de l'innovation de juger et de s'autojuger à l'aune des principes les plus légitimes sur le marché de l'innovation. L'observation plus ou moins stricte des principes et des pratiques les plus légitimes sur le marché de l'innovation permet à certains agents les plus dotés en capitaux génériques et spécifiques de se mouvoir et d'acquérir davantage de ressources. Ainsi, le marché de l'innovation contient un système de principes organisateur et hiérarchisant qui légitime autant qu'il sanctionne les pratiques sociales des agents. Sur le marché de l'innovation s'expriment des visions du monde et des représentations sociales qui classent les agents. Ce sont des manières de produire, d'interagir, de penser et de voir les activités de production qui sont intériorisées et qui s'extériorisent par le truchement de l'activité et de la verbalisation des agents intégrés au marché de l'innovation. C'est parce que ces derniers croient en l'efficience des modes d'actions et d'interactions qui structurent les fonctionnements de ce marché de l'innovation qu'ils investissent et s'investissent dans la production de celui-ci.

Emmanuel Macron a participé et participe à la construction sociale de ce marché de l'innovation. Son accession au pouvoir et par conséquent la position qu'il occupe dans le champ du pouvoir lui confèrent des ressources éminemment opérantes sur le marché de l'innovation. En effet, on a vu que son action politique, discursive et en termes de réalisations effectives, s'est orientée vers l'incorporation et la diffusion des préceptes de l'innovation moderne. L'action publique en faveur de la production de ce marché de l'innovation produit un territoire d'expression et des terrains d'action pour des agents acquis aux schèmes de pensée d'une innovation multidimensionnelle déconnectée de la recherche publique comme privée.

Suivant ce principe, l'innovation, et ce que cette acception charrie, participe à une nouvelle forme de régulation public/privé. C'est par un investissement tout à la fois sémantique, idéologique et pécuniaire que les pouvoirs publics assument une partie de ce phénomène de construction d'un sous-espace social régit par des lois qui dépassent ou tentent d'articuler des champs régis par des fonctionnements qui diffèrent. De fait, des agents du champ du pouvoir, du champ bureaucratique, du champ académique et du champ économique se côtoient sur ce marché de l'innovation. Ces agents légitiment les mêmes fonctionnements économiques, les mêmes implications d'un État, tour à tour jugé trop présent ou pas assez, et mettent en valeur des représentations de la main-d'œuvre au travail, que ce travail soit innovant ou non. En somme, ces références communes ont pour fonction de faciliter les échanges de toute nature qui ont lieu au sein du marché de l'innovation. Les pouvoirs publics agissent comme une force d'accompagnement de l'innovation et ce faisant participent à l'autonomisation de l'innovation par rapport à la recherche. L'innovation est donc une catégorie d'action publique qu'Emmanuel Macron et ses prédécesseurs ont travaillé à construire en important et en s'appropriant des catégories pour penser le monde, le champ économique et ses fonctionnements. Les dispositifs incitatifs présentés plus haut œuvre à cette construction et à ce rapprochement. Tout se passe alors comme si l'innovation, en tant que système de principes et de pratiques, était un opérateur de l'interaction et de la mise en conformité public/privé.

SECONDE PARTIE : DES MANAGERS POUR L'INNOVATION

INTRODUCTION 2nd PARTIE

Depuis l'avènement du capitalisme, l'innovation tient une place centrale dans le développement des entreprises. La baisse tendancielle du taux de profit identifiée par Karl Marx fait état de la nécessité pour les firmes d'innover. Plus tard, Max Weber décrit la structure bureaucratique du capitalisme en mettant l'accent sur les routines organisationnelles et l'exigence de prévisibilité de la production (*Ibid.*).

Au tournant des années 2010, des agents se saisissent de ces potentialités structurelles et tentent d'exprimer des désirs et des pulsions (Maître et Bourdieu 1994) dont les réalisations apparaissent possibles dans une configuration État/capital/travail particulière. Les premiers chapitres de cette thèse montrent qu'un certain nombre d'agents de la fonction publique s'inscrivent dans les fonctionnements du marché de l'innovation. Les chargés de valorisation ou encore les « passeurs de l'entrepreneuriat à l'université » (Chambard et Stevens 2021) s'investissent et investissent différentes ressources dans une activité professionnelle qui sert tout à la fois la production de la croyance et sa pérennisation sur le marché de l'innovation.

Dans les entreprises, on assiste à l'émergence d'un groupe professionnel que j'appelle les managers de l'innovation. Cette éclosion est, entre autres, permise par le volontarisme des pouvoirs publics qui participent à l'institutionnalisation d'une idéologie dominante en matière d'innovation. Le quinquennat d'Emmanuel Macron est en quelque sorte l'acmé d'un mouvement enclenché de longue date. Mais c'est la formalisation idéologique, la production d'un certain nombre de dispositifs incitatifs et une facilitation des processus alimentant le marché de l'innovation qui produisent les conditions de possibilités de l'émergence de ce groupe professionnel. En d'autres termes, l'implication et l'investissement des pouvoirs publics, par le truchement d'Emmanuel Macron et ses prédécesseurs, créent les conditions de possibilité d'une forme de gestionnarisation de l'innovation.

Le marché de l'innovation est un espace social de rencontre et de mise en conformité normative et réglementaire du secteur public et du secteur privé. L'innovation apparaît comme

l'instrument premier d'un régime néolibéral en expansion en France. Dans cette perspective, les managers de l'innovation deviennent des professionnels animateurs des modes managériales et de l'idéologie dominante. Le vocable innovation rassemble un certain nombre de conceptions et de principes du néomanagement qui s'efforcent d'invisibiliser et de dépasser les contradictions internes du régime capitaliste. En quelque sorte, l'innovation, et tout ce que charrie cette acception, est un prolongement de la récupération de la critique artiste décrite par Boltanski et Chiapello (Boltanski et Chiapello 2011a). L'innovation, notamment lorsqu'elle est « responsable », agit comme un instrument de désarmement de la critique en alimentant une sorte « d'éthique capitaliste ». C'est en ce sens que l'innovation peut être considérée, entre autres, comme un dispositif de gestion de la contradiction. Les prochains chapitres permettent de décentrer le regard et de dépasser la caractérisation de « bullshit job » (Graeber 2019) d'une profession éloignée de la production mais inscrite et motrice dans des transformations de différentes natures qui prolongent des phénomènes observés par ailleurs.

Le groupe professionnel en construction des managers de l'innovation s'inscrit par ailleurs dans une nouvelle forme de professionnalisation que l'on observe dans d'autres pays (Ackroyd 1996 ; Muzio et al. 2011a). Ces professions, ou « espaces professionnels » pour reprendre les termes de Chambard et Stevens, se construisent en s'appuyant sur les organisations et en s'éloignant des modes de professionnalisation plus classiques.

Les managers de l'innovation que cette thèse s'efforce d'étudier semblent appartenir à une profession particulière de par les missions qui leur sont accordées. En effet, ces agents peuvent être considérés comme des professionnels de l'accompagnement normatif et idéologique. On le verra, ils prennent en charge des questions dont les racines se trouvent en dehors des entreprises. À l'instar de certaines professions, ils accompagnent des changements structurels et culturels conçus à l'extérieur des organisations (Bereni 2023). Ce processus de professionnalisation est en grande partie non conscient, pour différentes raisons que l'on verra, et se pare du vernis de la pulsion, du désir et de la passion individuelle. Les opportunités créées par des décennies d'action publique en faveur de la construction du marché de l'innovation bénéficient à des individus qui formulent des attentes multiples en matière d'identité professionnelle et d'activité. Ce sont d'ailleurs ces prérequis analytique et épistémologique qui légitiment les chapitres précédents et les rendent indispensables à la sociogenèse d'une profession particulière d'accompagnement et d'intermédiation entre les champs politique, du pouvoir, bureaucratique et économique.

Dans cette seconde partie, je m'intéresse à l'apparent paradoxe du mandat octroyé aux managers de l'innovation qui, par leurs discours et leurs actions, travaillent les « conventions » (Weber 2003, p. 68-74) des organisations et s'exposent ainsi aux réprobations d'un certain nombre d'individus. Il est en fait ici question de montrer comment des salariés construisent des espaces d'expression qui bénéficient tout à la fois d'un contexte favorable et d'une « méconnaissance collective » (Bourdieu 1977) qu'ils s'affairent à entretenir. Dans le chapitre V, je montre que les trajectoires de ces individus sont parties prenantes du processus de professionnalisation que traversent les managers de l'innovation. Leurs trajectoires sont mises à profit pour construire et démontrer leur expertise. L'échantillon de population sur lequel se fonde l'enquête est décrit. Cela permet d'identifier un tropisme ingénieur de la fonction. Néanmoins, ce chapitre rend visible la multiplicité des profils, notamment en termes de cursus estudiantin, des managers de l'innovation. Le chapitre VI est l'occasion de qualifier l'éthos professionnel des managers de l'innovation. Le socle de valeurs mis en œuvre dans leur activité professionnelle accorde une place centrale aux enjeux liés au futur et aux questions relatives, au sens large, à la liberté. Le chapitre VII s'intéresse à l'innovation dans ses dimensions organisationnelles. Après un retour sur la constitution des services et entités enquêtés, je déplie l'appareillage critique que les managers de l'innovation mobilisent pour démontrer l'inadaptation de leurs organisations aux nécessités de l'activité d'innovation. La rationalité de l'innovation est ensuite reconstituée. Enfin, le chapitre VIII traite des dimensions pratiques et de l'activité des managers de l'innovation. Les circuits de financement, les modalités d'interaction entre les grandes entreprises et les start-up ou encore la gestion d'une main-d'œuvre que l'on souhaite d'avantage créative et innovante, sont autant de pans d'un territoire professionnel que d'aucuns proposent d'éclairer. Ce dernier chapitre typifie les différents dispositifs du management de l'innovation.

CHAPITRE V. TOUS LES CHEMINS MÈNENT AU MANAGEMENT DE L'INNOVATION

INTRODUCTION

Des agents au sein des grandes organisations se distinguent par leurs trajectoires et par les valeurs qu'ils affirment porter. Ceux-ci sont rassemblés sous l'appellation « managers de l'innovation ». Ce chapitre s'efforce de reconstruire l'incidence des « pulsions » (Maître & Bourdieu, 1994) et des désirs de ces managers de l'innovation dans le processus d'institutionnalisation de l'innovation que l'on observe dans les organisations (Aballéa 2013). Cette reconstruction est l'occasion de répondre à la question « peut-on manager l'innovation ? » (Crozier 1994) en déplaçant la focale sur les managers de l'innovation et non plus sur les innovateurs. Le phénomène de l'innovation, tel qu'il peut être observé dans les firmes, est ainsi saisi par sa dimension professionnelle. Les conclusions du propos de Michel Crozier, notamment sur la question de la « mobilité » des potentiels innovateurs, tiennent une bonne place dans les représentations que les managers de l'innovation défendent.

L'étude de l'échantillon et de sa diversité donne à voir « la plasticité de la catégorie » (Bereni et Prud'Homme 2019, p. 176) innovation. En effet, bien que l'on retrouve un ancrage ingénieur fort dans la population des managers de l'innovation, les individus rencontrés pour cette enquête sont issus de cursus différents. La multitude des compétences que l'on enregistre auprès des managers de l'innovation, multitude construite au cours des parcours estudiantins mais aussi durant les carrières professionnelles, permet d'identifier un socle commun de références qui s'est construit et continue de se construire dans une dynamique de professionnalisation. Pourtant, peut-on vraiment parler de professionnalisation alors que les individus qui se revendiquent comme des professionnels ou des experts de l'innovation ne bénéficient pas, à ce jour, d'une délimitation pleinement institutionnalisée de leurs prérogatives ?

Il s'agit dans ce chapitre de décrire morphologiquement l'échantillon de population retenu pour ce travail de recherche. Il est également question d'étudier les trajectoires des individus interrogés. Les trajectoires des managers de l'innovation s'appréhendent d'abord par les logiques de carrières et par le phénomène de circulation dans les organisations. Les chemins

qu'emprunte la frange la plus expérimentée de l'échantillon permettent d'observer des salariés porteurs de visions du monde particulières qui vivent difficilement les logiques organisationnelles auxquelles ils sont confrontés. La part la plus jeune de l'échantillon s'est quant à elle construite dans un contexte plus propice aux fonctionnements actuels de l'innovation, notamment promus dans le champ politique, le champ académique et le champ du pouvoir. Les managers de l'innovation de tous âges se rejoignent sur la nécessité de *faire leurs preuves* en tant qu'experts de l'innovation. L'enquête permet de recueillir des *réalisations* et des *expériences professionnelles qualifiantes* pour l'innovation. Celles-ci remplacent des diplômes de « management de l'innovation » dont le développement est relativement récent. Le management de l'innovation fait donc partie des activités professionnelles […] que l'on dit volontiers apprendre « sur le tas » : l'absence de formation et de qualification académique à l'entrée les rend particulièrement intéressantes pour mettre en évidence l'importance du bagage dispositionnel avec lequel on se présente au seuil de la sphère professionnelle » (Pagis et Quijoux 2019, p. 11). Ces *expériences professionnelles qualifiantes* sont en fait des biens symboliques (Bourdieu 2017, p. 74-82) qui s'échangent sur le marché de l'innovation en invisibilisant les dimensions purement économiques de l'échange.

Des salariés sont donc chargés par les instances de direction de promouvoir et de centraliser les activités d'innovations. Ces individus reçoivent ainsi la licence et le mandat (Hughes 1997) de définir et d'agir sur l'innovation dans les organisations. Cette enquête s'intéresse aux « travailleurs de l'innovation », aux accompagnateurs de l'innovation, l'innovation consistant ici en une mise en process et une instrumentation de la créativité. L'étude des trajectoires de « directeurs de l'innovation », de « chargés de projets innovation » ou de « responsables open-innovation » fait émerger des régularités contradictoires. Les ingénieurs composent la majeure partie du groupe professionnel en constitution quand dans le même temps on observe un recrutement davantage éclectique en termes de parcours d'une partie des managers de l'innovation qui composent l'échantillon.

Ces volontés déstabilisatrices ne manquent pourtant pas de les déstabiliser à leur tour et de nourrir le sentiment d'illégitimité dont ils sont parfois les cibles, sentiment d'illégitimité qu'ils utilisent à des fins de distinction et de légitimation d'une activité qu'ils jugent « avant-gardiste ». Les injonctions à la liberté qu'ils portent s'accompagnent ainsi d'une remise en question des frontières de toute nature qu'on observe dans et en dehors des organisations. Ils construisent alors un discours dont l'ambition est de déplacer ces frontières tout en produisant

les frontières de leurs groupes et de leur activité. Ainsi, abattre les frontières organisationnelles (frontières internes et externes) et les frontières disciplinaires sert l'objectif de production des frontières du territoire professionnel tout à la fois octroyé et arraché.

Dans un premier temps, la composition de l'échantillon est mise à plat. La gestion de l'innovation dans les organisations est marquée par son caractère multidisciplinaire. En effet, les managers de l'innovation interrogés pour l'enquête s'inscrivent dans des parcours estudiantins et professionnels divers. Ainsi, ingénieurs, professionnels du commerce, du marketing et de la finance ou individus formés aux sciences humaines et sociales s'agrègent autour de référents communs et formalisent un corpus de savoirs considérés comme efficients pour la gestion de l'innovation (Garel et Mock 2012 ; Giget 2018)[150]. Ces individus construisent une expertise qui se nourrit de leurs expériences professionnelles et des objectifs qu'ils déclarent poursuivre. Les discours des responsables de l'innovation dans les entreprises permettent d'observer une managérialisation et une gestionnarisation de l'innovation que l'on retrouve dans la surreprésentation des disciplines de gestion dans les diplômes d'innovation de la base SISE[151] et dans les programmes d'enseignement dits d'innovation (Lamy 2017)[152]. En deuxième partie de chapitre, les trajectoires professionnelles de ces individus sont présentées. Ce moment permet d'observer les différentes logiques qui mènent au management de l'innovation et d'identifier les éléments qualifiants mobilisés par des individus en quête de légitimité professionnelle. L'objectif de ce chapitre consiste à adopter une posture compréhensive afin de retranscrire les éléments de justification que les enquêtés formulent à propos de leurs aspirations. Les chapitres suivants (VII et VIII) permettent de reconstituer les logiques sociales, organisationnelles et professionnelles, qui sous-tendent ces justifications et ces aspirations indigènes. Les chapitres précédents montrent déjà, en partie, quels sont les soubassements institutionnels et idéologiques des conduites et des conceptions sur lesquels elles

[150] Marc Giget est président du « Club de Paris des directeurs de l'innovation ».

[151] Système d'information du suivi de l'étudiant.

[152] Dans ce chapitre, Erwan Lamy note une déconnexion entre les représentations des étudiants d'école de commerce en termes d'innovation et les définitions qui leurs sont proposées par les manuels d'enseignement de l'innovation. Ainsi, les dimensions économiques de l'innovation n'apparaissent pas structurantes pour les étudiants quand les manuels insistent sur les potentiels débouchés d'une activité d'innovation. Erwan Lamy note également qu'à rebours des conceptions diffusées par les manuels de gestion de l'innovation, la « figure de l'innovateur » « héroïque » (Callon 1994) est « quasiment absente » des représentations de l'innovation des étudiants. Enfin, l'innovation pour ces mêmes étudiants ne relève pas de la « technique » ou de la recherche et développement. Ce sont en général des représentations que l'on retrouve chez les managers de l'innovation interrogés pour l'enquête. Ils préfèrent ainsi mettre l'accent sur les aspects « collaboratifs » de l'innovation et insistent sur une nécessaire *détechnicisation* de l'innovation.

se fondent. En dernière instance, ces analyses participent à désenchanter des discours enchantés que ce chapitre propose de reconstituer.

1 Multiplicité des profils des managers de l'innovation

1.1 Des ingénieurs particuliers pour une profession particulière

Le management de l'innovation n'est, à ce stade, pas complètement inséré dans les cursus universitaires. La base de données du système d'information du suivi de l'étudiant montre, on le verra, que cette spécialité se développe depuis le milieu des années 2000 en s'intensifiant dès 2014. À l'exception d'une enquêtée, les personnes interrogées ne sont pas diplômées de cursus dits d'innovation ou de management d'innovation. La population étudiée est donc une population d'autodidacte (Bourdieu 1979a, p. 377-381) qui ne détient pas de diplôme sanctionnant la maîtrise de savoirs constitués et légitimes en matière d'innovation. Les managers de l'innovation ne bénéficient pas de la consécration étatique que permet l'obtention d'un diplôme auquel sont attachés des capitaux culturels et symboliques transposables en situation d'emploi. Dès lors, comment faire carrière sans cursus objectivable et objectivant permettant l'accès à la position de managers de l'innovation ? Le système de classement qui résulte de l'absence de diplôme permettant de hiérarchiser les agents procède d'autres logiques. Néanmoins, les diplômes des agents qui composent l'échantillon occupent une place tout de même importante et différencier les disciplines d'appartenance des agents permet d'observer les mécanismes de classement qui ont court en ce qui concerne la fonction innovation.

Ainsi, sur les 26 enquêtés, 16 sont ingénieurs, 6 ont suivi des cursus de commerce et de finance et 4 personnes revendiquent des diplômes de sciences humaines et sociales, d'arts ou de sciences de la nature. La mise à plat du panel d'enquêtés donne ainsi à voir un ancrage disciplinaire très majoritairement ingénieur. Ces ingénieurs, pour la plupart, présentent néanmoins un certain nombre de caractéristiques qui les éloignent du profil idéaltypique de l'ingénieur.

La question de « l'unité » et de la « fragmentation » des ingénieurs a été l'objet de nombreuses recherches en sciences humaines et sociales (Dérouet et Paye 2018). Tantôt décrits comme un groupe unifié (*Ibid.*, p. 45), les ingénieurs s'affrontent de longue date avec des outils

de gestion sur lesquels leurs « prises » sont discutées (*Ibid.*, p. 241). Les ingénieurs font en effet aujourd'hui face aux « transformations du système productif » qui provoquent chez certains d'entre eux un sentiment de perte de sens qui se traduit parfois par un désengagement et une prise de « distance » vis-à-vis des « logiques organisationnelles et productives » (Goussard, Flocco et Petit 2018). En France, ces mutations s'observent en fait depuis plusieurs décennies. Charles Gadéa et Paul Bouffartigue notent dès 1997 que « depuis une dizaine d'années, de nombreuses transformations affectent aussi bien les modes de formation et de recrutement, que les formes d'organisation du travail et de professionnalité » des ingénieurs (Bouffartigue et Gadéa 1997, p. 301). Le groupe professionnel est donc traversé par des tensions tout à la fois internes et exogènes. Les différents modèles de formation de la main-d'œuvre ingénieure ainsi que les transformations de l'activité, qui oscillent entre expertise technique et compétences d'encadrement de la main-d'œuvre des entreprises, sont en effet des phénomènes qui prennent leurs sources dans l'organisation même du travail des ingénieurs dans les entreprises (Bouffartigue et Gadéa 1997). Des éléments nouveaux viennent étayer l'hypothèse d'un groupe professionnel mouvant qui ouvre un champ des possibles à des ingénieurs en quête de sens et désabusés par la monotonie des tâches octroyées aux ingénieurs dans des contextes de gestionnarisation et de division du travail accrus (Coutant 2018b ; Goussard, Flocco et Petit 2018 ; Petit 2018). Les postes de managers de l'innovation qu'occupent les ingénieurs sont alors des solutions de « contournement » provoquées par un désintérêt pour les tâches de production plus traditionnelles

On observe ainsi chez certains jeunes ingénieurs un tropisme pour les thèmes énergétiques et environnementaux. Cet intérêt nouveau n'est pas l'apanage du groupe professionnel des ingénieurs. En reprenant la notion « d'écologies liées » d'Andrew Abbott, Charles Gadéa émet l'hypothèse de la transformation générale que provoque l'avènement des « problématiques environnementales » (Gadéa 2015). C'est dans ce contexte que l'on observe, tant dans les cursus de formation que dans les pratiques professionnelles, l'incursion de nouvelles questions dont se saisissent un certain nombre d'ingénieurs qui composent un groupe professionnel en devenir.

Les discours que tiennent certains ingénieurs interrogés montrent que les expériences estudiantines sont déterminées par des logiques différentes. Certains mobilisent leur intérêt pour la technique quand d'autres évoquent un rapport plus distancié quant aux choix réalisés dans le cadre de leurs études. David L. est directeur d'un programme innovation *smart cities* et

smart building[153]. Il dirige par ailleurs une équipe « *open innovation* » en lien avec l'internet des objets. Ses propos traduisent une appétence pour le marketing qui ne s'est épanouie qu'après avoir intégré l'entreprise au sein de laquelle il est salarié depuis 20 ans :

> Je ne voulais pas faire d'ingénierie en fait, ça me passionnait parce que j'aimais bien les maths, la physique etc. mais je ne voulais pas en faire mon métier. En fait je voulais faire du marketing. Moi je suis ingénieur télécom à la base, donc je ne suis pas du tout ni marketing ni commercial de formation mais j'ai fait un double diplôme après. Donc un Mastère à HEC en gestion d'une unité stratégique et management d'une business unit[154] en tant qu'entrepreneur. Aussi, En 2013 j'ai fait un master à l'ESCP Europe cette fois-ci en management de l'innovation[155].

Les trajectoires des ingénieurs qui deviennent managers de l'innovation interpellent par la multiplicité des intérêts des individus et par le caractère original de certains éléments biographiques. L'entretien mené avec James R. illustre la diversité de ses intérêts et la désorganisation des désirs qui l'ont mené à s'intéresser aux questions d'innovation. L'explication quelque peu confuse de son parcours estudiantin traduit l'indécision qu'il formulera tout au long de l'entretien. Cet aspect est important à noter tant l'innovation et ses agents s'affranchissent des frontières de toute nature, notamment disciplinaires :

> Donc j'ai fait un BTS en conception de produit industriel. Après, j'ai été admis en prépa mais je ne voulais pas bosser… donc ça commence à marquer les trucs… et avant même j'ai fait un bac E, c'était bac technique mais ça n'existe plus, ça se rapprocherait de STI, c'était math et techno… sachant qu'avant au collège je voulais faire de l'art plastique, je voulais faire un bac d'art plastique… et mon prof de maths m'a dit « t'es bon, va faire des maths… ». Aussi à un moment je voulais faire les arts-déco, je ne sais plus à quel moment je voulais faire du design, des arts-déco, enfin un truc dans ce style. Je n'ai jamais réussi et tant mieux. Et donc après j'ai fait mon BTS, puis j'ai fait une prépa spé TS, c'était une prépa pour préparer l'entrée en école d'ingé, donc j'ai été pris en école d'ingé, après j'ai fait un DEA de conception de produits nouveaux aux arts et métiers, un master, donc un deuxième bac +5 on va dire. Et c'est là que j'ai commencé à rentrer à fond dans l'innovation donc c'était en 1996… et après je voulais rentrer dans une agence de design mais en tant qu'ingénieur ce n'était pas facile… après Énergéo est venue me chercher, enfin une boite de conseil qui est venue me chercher pour faire une mission pour eux et Énergéo m'a débauché, je n'ai jamais voulu rentrer dans cette boite en fait à la base…[156]

[153] Anglicismes qui renvoient à la gestion informatique des villes et des bâtiments à l'aide de l'intelligence artificielle et la gestion prévisionnelle numériquement outillée.

[154] Unité commerciale en français.

[155] Entretien mené le 20/06/2018 avec David L. qui est Directeur Programme Innovation *Smart Cities-Smart Building* et Directeur Open Innovation-Internet des objets, robot & Data chez Rés'O. Ingénieur Télécom, il obtient un Mastère dans une grande école de commerce en gestion d'une unité stratégique et management d'une business unit en entrepreneur. En 2013, il est diplômé d'une autre grande école de commerce en management de l'innovation.

[156] Entretien mené le 22/01/2018 avec James R. (50 ans) qui est coach innovation et « catalyste » de l'entité innovation intégrée à la R&D d'Énergéo et dirigée par Stéphane Q. Il est diplômé d'une grande école d'ingénieurs en ingénierie mécanique. Il obtient ensuite un « Master of Arts » en développement de nouveaux produits au sein d'une grande école d'arts appliqués.

Les intérêts de l'enquêté étaient très divers, allant du design (Cross 2011 ; Lœwy 1990), aux arts plastiques en passant par la conception industrielle (Hirt et Béjean 2018). Par ailleurs, on voit qu'il défend une approche sensible, presque émotionnelle de sa qualité d'ingénieur formé notamment aux techniques et aux outils du design. De manière générale, les ingénieurs de l'échantillon qui participent aux déploiements de l'innovation dans les organisations fréquentées pour l'enquête ont abandonné les tâches de production et le volet opérationnel du métier d'ingénieur. Plus précisément, l'étude de l'échantillon et de l'activité des individus permet d'observer une division somme toute traditionnelle du métier d'ingénieur (Bouffartigue et Gadéa 1997 ; Coutant 2018a). En effet, la division classique du travail ingénieur met en tension des tâches opérationnelles et des actes de gestion. Pour ces ingénieurs, la particularité de l'activité d'innovation s'établit dans la translation qui s'opère de la gestion technique à la gestion de la ressource humaine et de l'opérationnalité technique à l'opérationnalité managériale. Ces professionnels se sont ainsi mués en managers de l'innovation et de la créativité salariale en s'écartant des dimensions techniques prégnantes du métier d'ingénieur (Coutant 2014).

La prise de distance avec l'opérationnalité ingénieure prend plusieurs formes et s'incarne parfaitement dans la propension qu'ont les ingénieurs/managers de l'innovation à s'engager dans des processus de double diplôme. On retrouve ainsi des ingénieurs aux parcours particuliers qui, dans des logiques de distinction et de différenciation que l'intérêt manifeste et l'aspect vocationnel viennent parfois invisibiliser, s'engagent dans des circuits de diplomation plus ou moins éloignés de l'ingénierie classique. Une « nouvelle modernité » s'exprime et accorde une place centrale aux « désirs d'épanouissement » que formulent des individus plongés dans des « processus d'individualisation » (Dubar, Tripier et Boussard 2015, p. 321-322 ; Elias 1998, p. 62-63). Dans cette perspective identitaire (Dubar, Tripier et Boussard 2015, p. 320-326), les managers de l'innovation construisent une histoire professionnelle qui leur permet de « se raconter » en mêlant « des éléments de cohérence (ipséité) et de continuité (mêmeté) » (*Ibid.*, p. 323-324). C'est la raison pour laquelle certains individus prolongent leurs carrières estudiantines en intégrant des instituts d'études politiques afin de compléter un socle de savoirs et de connaissances ingénieurs d'un diplôme, par exemple, d'administration publique. D'autres se spécialisent en finance, suivent des cours d'entrepreneuriat ou s'inscrivent dans des masters de management dans de grandes universités américaines. Les multiples compétences acquises et accumulées au-delà du cursus d'ingénieurs deviennent des ressources symboliques mobilisables et mobilisées par les individus pour

intégrer des services dédiés à l'innovation. Douglas L. est ingénieur et a été employé en maintenance industrielle pendant quelques années. Par la suite, il change d'objet de travail et prolonge ce changement par un diplôme de commerce en formation continue :

> Alors c'est très simple, moi j'ai fait une école d'ingénieur, je suis rentré chez Énergéo à l'issue de mon service militaire, voilà et moi je me suis occupé d'outils pour la maintenance pour des centrales de production quelques temps et puis à l'issue de ça j'ai voulu m'orienter plutôt du côté entreprise, commerce, et donc je suis parti dans la filière commerce, j'ai fait à ce moment-là à peu près en même temps un troisième cycle… à l'ESSEC d'ailleurs, enfin un MBA. Donc j'ai un peu la double filière. À partir de ce moment-là moi je me suis beaucoup orienté vers les problèmes de l'entreprises par rapport à ses relations clients, enfin déjà des nouveaux services et de plus en plus vers le côté service, trouver des nouveaux services donc forcément ça implique de chercher. Donc j'ai touché un peu l'innovation, de plus en plus, et d'autant plus que moi maintenant j'ai un projet qui a comme but de trouver des nouveaux services en dehors du métier initial du groupe[157].

Les doubles diplômes ou les doubles cursus de certains ingénieurs participent à la construction d'une *innovation comme un au-delà de la technique*. En ce sens, un type de manager de l'innovation accompli est un ingénieur qui s'est écarté de sa condition disciplinaire initiale en ouvrant son spectre de compétences grâce à l'obtention d'un double diplôme durant ses années d'études ou au cours de sa trajectoire professionnelle. Tout se passe comme si l'affiliation au groupe professionnel ingénieur venait contrebalancer et légitimer la mise à distance du caractère technique de l'innovation moderne. Avoir un profil technique permettrait donc de justifier une mise à l'écart de cette même technique et donc de porter en tant qu'individu l'idée d'une innovation détechnicisée.

1.2 Manager l'innovation sans la technique

Le tropisme ingénieur du groupe des managers de l'innovation en constitution dans les firmes n'empêche pourtant pas l'intégration d'autres profils dans les équipes dédiées au management de l'innovation dans les organisations. De manière plus franche, on verra que cet éclectisme est au principe de la structuration d'équipes au sein desquelles des compétences originales sont parfois recherchées. En effet, la diversité des missions que l'on octroie aux services d'innovation nécessite un panel d'aptitudes diverses. Ainsi, des commerciaux, des professionnels du marketing et de la communication, des gestionnaires ou encore des individus formés aux sciences humaines et sociales se côtoient dans des services gouvernés par une

[157] Entretien mené le 28/12/2018 avec Douglas L. (55 ans) qui est manager de projet d'innovation au sein de l'entreprise Énergéo. Ingénieur de formation, il complète sa formation par un MBA dans une grande école de commerce française.

multitude d'objectifs. À de nombreux égard, on le verra, l'analyse et l'activité financière des équipes d'innovation représentent un pan important de leurs missions. Pour cela, certaines équipes se dotent de professionnels de la finance spécialisés dans l'investissement (Belin et Guille 2004 ; Certhoux et Rédis 2016 ; Matouk 2011) et le capital-risque (Cohen 2000, p. 54-55 ; Darcillon 2019 ; Dubocage 2006 ; Pénet 2019). Le profil d'Ariane S. s'inscrit dans cette nécessité :

> Alors moi j'ai un parcours un petit peu atypique chez Rés'O. J'ai fait une maîtrise de gestion que j'ai terminée par un DESS de finance et de bilan à Dauphine. Derrière j'ai commencé plutôt dans la partie M&A, business développement de grands groupes tels que Forbes. Les M&A c'est « *mergure and acquisition* », la fusion acquisition, l'idée c'était de trouver des sociétés et d'y investir pour l'activité même du groupe. J'ai ensuite fait de la finance à Londres, notamment une introduction en bourse. De l'acquisition d'entreprise, donc il fallait voir le business, le potentiel pour le groupe et la valorisation et la négocier, ou organiser même la fusion… En fait j'ai toujours fait de l'innovation sous différents métiers… juste derrière j'ai fait du capital-risque donc c'était en incubation plus donc c'était un fonds d'amorçage incubateur. J'insiste sur la différence parce que le capital-risque achète une société qui existe déjà qui a déjà fait un premier client etc., le fonds d'amorçage lui achète sur la base d'une idée, d'un POC, mais pas grand-chose et mise là-dessus et l'accompagne aussi. Enfin moi j'achetais, je prenais une participation dans une start-up et derrière j'accompagnais cette société pendant 9 mois, on faisait l'incubation. Alors là on les oriente, on les aide à la fois parce que c'était du capital-risque de la boîte. Donc il y avait une sélection de dossier par rapport aux intérêts, par rapport au business de Rés'O[158].

Revendiquer une expérience en capital-risque ou fusion acquisition est donc un plus pour les managers de l'innovation. C'est d'ailleurs un profil que l'on retrouve plusieurs fois et qui permet de voir l'emprise des logiques financières sur l'innovation qui vient par certains aspects mettre en tension le rapport des managers de l'innovation aux logiques économiques. Ces individus participent à construire un lien logique entre finance et innovation.

Bien que peu présents dans l'échantillon étudié, des individus ayant suivi des cursus d'innovation composent également les services dédiés à cette activité. C'est le cas d'une enquêtée, Astrid K., qui décrit son expérience estudiantine en master de management de l'innovation comme incomplète au regard de « l'innovation moderne ». L'enquêtée décrit des enseignements à demi outillés, une fonction de management de l'innovation qui se cherche et qui travaille à grignoter des territoires professionnels par l'amoncellement des tâches qu'elle s'octroie :

[158] Entretien mené le 13/09/2018 avec Ariane S. (50 ans), qui est responsable marketing stratégique chez Rés'O dans l'équipe de David L. au sein du programme innovation *smart cities-smart building* et de la direction *open innovation*-internet des objets, robot & Data. Ariane est titulaire d'une maîtrise de gestion, d'un DESS de finance et bilan d'une grande université française.

> Je suis diplômée en management de l'innovation, cursus que j'ai suivi en 2007 à Panthéon Sorbonne. C'était sa deuxième année d'existence… honnêtement, maintenant avec le recul et l'expérience que je peux avoir et ma vision de l'innovation. C'était beaucoup plus axé pour les ingénieurs qui souhaitaient avoir un côté management côté innovant dans leurs parcours. On avait des cours sur la qualité, très intéressants, ils ont essayé de nous montrer ce qu'était l'innovation mais c'était très technique, très R&D, pas du tout managérial, process. On avait très peu de cours sur l'innovation, beaucoup sur les maths, la qualité, l'économie, des cours très généralistes… mais sur le développement durable ça c'était chouette… mais encore une fois à aucun moment on s'est dit par exemple le développement durable comment l'innovation va être bénéfique pour aborder cette dimension-là ? Moi ce qui aurait été intéressant c'est déjà de connaître tout un process d'innovation, ses phases, le côté itératif, sur la diffusion et sur la sensibilité qu'il faut avoir. Parce qu'une des difficultés qu'on peut avoir dans une entreprise, c'est qu'il faut aller voir les gens et dire bon allez on va innover : « ouais bah je n'ai pas que ça à faire, moi j'ai un métier, toi va jouer au Lego et laisse-moi tranquille quoi »[159]

Les propos d'Astrid permettent d'observer tout à la fois le manque de légitimité et la dispersion des compétences et des profils des managers de l'innovation. L'éclatement des compétences nécessaires à l'innovation est un des facteurs de la diversité des cursus présents dans ces entités. En outre, la répartition des tâches entre les différents profils des managers de l'innovation s'absout des frontières disciplinaires, construisant ainsi l'idée d'une *innovation comme un au-delà disciplinaire*. Pourtant, et on le voit dans la structure des trajectoires des individus, les compétences disciplinaires restent prégnantes lors même qu'elles sont remises en question par les managers de l'innovation. Cet aspect est à mettre en lien avec l'éthos des managers de l'innovation décrit dans le chapitre suivant. On verra que cet éthos prône la liberté de mouvement, l'ouverture et l'abattement des frontières de toute nature. Néanmoins, les disciplines sont convoquées de manière utilitariste afin de servir plusieurs objectifs. Dans la logique des managers de l'innovation, il est nécessaire de ne pas laisser les disciplines contraindre la main-d'œuvre des entreprises. En parallèle, les disciplines et la multitude des compétences disciplinaires présentes dans les équipes servent le processus de légitimation de l'activité des entités dédiées à l'innovation. De cette manière, l'ouverture disciplinaire qui permet de piocher dans les socles de savoirs et de connaissances d'une diversité croissante de disciplines est un argument mobilisé en interne pour asseoir la légitimité et l'expertise des entités d'innovation. Hugo T., directeur du « programme innovation » de l'entreprise BatiCorp, explique comment son service s'est doté de compétences dont la conjonction peut parfois apparaître originale, conjonction et originalité qui alimentent la légitimité de la gestion et de l'organisation de l'innovation :

[159] Entretien mené le 09/07/2019 avec Astrid K qui est responsable de la prospective du programme d'innovation de l'entreprise BatiCorp qui est la direction de l'innovation que dirige Hugo T. Après son Bac S, elle obtient un DUT technique de commercialisation à dominante RH. Elle poursuit avec une maitrise de sciences de gestion, orientée RH, et obtient un master 2 en management de l'innovation à l'université en 2007.

> Il y a eu la volonté d'élargir l'univers de référence scientifique et technique à d'autres champs disciplinaires dans notre programme d'innovation. C'est pour ça que je pense aussi que j'ai une équipe qui est assez diversifiée dans ses profils. On a des architectes, des géographes, des spécialistes de l'innovation, des gens de la science politique, j'ai quelques ingénieurs quand même, quelques entrepreneurs, la palette est plus large… Ça apporte cette ouverture, cette approche multi-axes… Et donc le géographe discute avec l'architecte. Je n'ai pas de sociologue ou d'anthropologue dans l'équipe, mais pourquoi pas ? Vous voyez on a bossé sur les sujets de nouvelles mobilités. On est en partenariat avec une boîte qui organise des débats publics, des concertations publiques, dans 5 villes de France, on y a participé. C'était un débat citoyen, sur les véhicules autonomes. Et là ce qu'on est allé chercher ce sont des attentes et même la relation très sociologique des citoyens à ce type de nouvelles mobilités et c'est très riche pour nous d'avoir cette approche-là. Et à nous après de transformer cette matière-là en un activable opérationnel dans le cadre des métiers du groupe[160].

La multitude des compétences sert « l'ouverture » de la direction de l'innovation de l'entreprise qui souhaite utiliser les savoirs et les connaissances de différentes disciplines. Les disciplines sont louées pour leurs expertises et leurs apports potentiels aux processus d'innovation. Pourtant, l'appartenance à telle ou telle discipline ne doit pas empêcher l'interdisciplinarité qui reste le maître mot de la constitution de ce type d'entités. Il est par ailleurs nécessaire de noter que la structuration des services d'innovation en termes de compétences est conditionnée par le secteur économique dans lequel l'entreprise se situe. Les descriptions recueillies sur le terrain donnent à voir des volontés d'ouverture à des champs disciplinaires qui ont parfois tendance à briller par leur absence dans les grandes entreprises.

Étudier la population des managers de l'innovation au travers du prisme des diplômes apparaît essentiel tant les trajectoires estudiantines des individus divergent. Alors que la qualification apparaît centrale dans la structuration de la professionnalité de certains agents (Demailly 1987, p. 61) on observe une professionnalisation des managers de l'innovation déconnectée de savoirs disciplinaires sédimentés par un ou plusieurs circuits de diplomation universitaire[161]. Le socle commun de références et les compétences de cette population ne sont donc pas les fruits d'un parcours disciplinaire mais procèdent de logiques exogènes qui s'écartent d'une qualification [qui] fonde en droit l'adéquation des qualités personnelles et du poste de travail » (*Ibid.*). L'étude du groupe professionnel en constitution des managers de

[160] Entretien mené le 25/06/2019 avec Hugo T. (35 ans) qui est ingénieur de formation et directeur du programme d'innovation de l'entreprise BatiCorp. Il est par ailleurs diplômé d'une grande école en « Affaires Publiques ».

[161] La « professionnalité », au sens sociologique du terme, des managers de l'innovation n'est pas aboutie. Claude Dubar emprunte le terme de professionnalité à Marc Maurice. La professionnalité tient alors à « la position dans un espace de qualification construit par la médiation de trois rapports sociaux spécifiques : le rapport éducatif qui définit un mode de socialisation, le rapport organisationnel qui renvoie à un mode de division du travail et le rapport industriel qui concerne le mode de régulation » (Dubar 1996, p. 183). À ce stade, le rapport éducatif reste incomplet et ce bien que se structurent des cursus de diplomation à l'université ou dans des écoles de toute nature.

l'innovation s'insère donc dans une analyse de la valeur d'usage du travail, de sa valeur d'échange et de l'articulation de celles-ci (Paradeise 1987). Le modèle de la compétence qui anime les débats sociologiques depuis plusieurs décennies (Dubar 1996) est opératoire pour l'analyse du travail des managers de l'innovation qui « aspirent à se constituer en marché fermé du travail, contrôlé par l'élite du groupe et reconnu par l'État » (*Ibid.*, p. 186). Les tensions qui se font jour entre managers de l'innovation issus de cursus d'ingénierie et les autres ne sont pourtant pas inexistantes. Les compétences techniques des ingénieurs tendent à primer dans une compréhension de l'innovation qui se veut détechnicisée. Tout l'enjeu pour ce potentiel groupe professionnel est alors de dépasser ces tensions disciplinaires afin d'appuyer l'idée d'une » innovation plurielle » (James R.). À ce stade, lorsque l'on interroge et que l'on reconstruit les trajectoires des individus, ces derniers mettent en exergue différentes logiques d'inscription dans le management de l'innovation.

La construction des savoir-faire professionnels des managers de l'innovation en poste actuellement s'affranchit des impératifs de qualification, notamment en bénéficiant d'un vide institutionnel qui tend à se combler par l'émergence de circuit de diplomation. En effet, des diplômes dédiés à l'innovation et au management de l'innovation accueillent des étudiants en nombre croissant depuis le début des années 2010. L'étude de la base de données du système d'information du suivi de l'étudiant donne à voir cette inflation et une certaine translation disciplinaire et définitionnelle de l'innovation. À cette occasion, on observe une progressive gestionnarisation de l'innovation par la production de diplômés. Ce mouvement participe à l'institutionnalisation du management de l'innovation dans les entreprises. Il structure des cursus de diplomation qui forment une main-d'œuvre destinée à gérer l'innovation dans les organisations. Ces diplômes représentent un appui conséquent pour les managers de l'innovation déjà en poste.

1.3 Quels diplômes pour quelle innovation ?

La base de données du système d'information du suivi de l'étudiant (SISE) est mise en place en 1995 par la Sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques (SIES) du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Le « fichier inscription » de cette base de données recense les étudiants inscrits dans différents établissements d'enseignement supérieur français par le biais du numéro INE de chaque étudiant. Plusieurs informations alimentent la description des individus. Le diplôme préparé et

la localisation de l'inscription sont utilisés pour le développement qui suit. Avec le concours renforcé d'Alexia Ricard, 14 fichiers « inscriptions » ont été traités pour les années universitaires de 2006-2007 à 2019-2020. L'unité d'analyse pour ce traitement est l'inscription en licence, master ou doctorat relative à un étudiant. Le traitement de ce fichier « inscriptions » a consisté à sélectionner des diplômes ayant dans leurs libellés 1 ou 2 les termes « innovation » et/ou « management de l'innovation ». L'analyse de cette base de données fait apparaître une augmentation significative en proportion du nombre d'inscrits. Bien que les effectifs absolus restent contenus, on observe une augmentation qui permet de poursuivre la documentation de l'intérêt des pouvoirs publics pour l'innovation et le management de l'innovation. La mise à plat des données de cette base qui couvre les années 2006-2020 permet d'observer l'augmentation du nombre d'étudiants inscrits dans des cursus d'innovation ou de management de l'innovation. L'étude de la base permet également de voir une des modalités de la gestionnarisation du traitement de l'innovation par les pouvoirs publics. Le travail qui suit alimente la reconstruction d'une idéologie dominante en matière d'innovation et permet de voir une des modalités de l'imposition et de la reproduction de celle-ci.

1.3.1 L'augmentation du nombre d'inscrits en diplôme innovation et management de l'innovation

On l'a dit, le nombre de diplômes sélectionnés pour caractériser la percée du terme innovation dans les cursus de l'enseignement supérieur français représente une infime partie de l'ensemble des diplômes que contient la base SISE. Ainsi, 180 diplômes sur un total de 26 587 diplômes sont sélectionnés pour l'année universitaire 2006/2007, soit 0,68 %. Ce nombre évolue perpétuellement jusqu'à l'année 2019/2020 pour atteindre 391 diplômes sur un total du nombre de diplômes proposés qui augmente lui aussi pour atteindre 47 646 diplômes, soit 0,82 % de l'ensemble. On voit ainsi une augmentation numéraire mais également en proportion du nombre de diplômes dont l'intitulé de libellé 1 et/ou 2[162] contient les dénominations « innovation » et/ou « management de l'innovation ».

[162] Le libellé 1 représente la dénomination principale et générale du diplôme. Le libellé 2 spécifie et détaille l'orientation de ce dernier. Exemple de diplôme : (libellé 1) droit, économie, gestion : innovation, économie et finance de l'entreprise (libellé 2) innovation, organisation et stratégies internationales.

Lorsque l'on s'intéresse au nombre d'inscrits dans des cursus dont les libellés 1 et/ou 2 contiennent les termes « innovation » et/ou « management » de l'innovation[163], on observe pareillement une augmentation des effectifs. Ainsi, au cours de l'année universitaire 2006/2007, 1 875 étudiants sont inscrits dans l'un de ces cursus. Encore une fois, la part des inscrits dans les diplômes cibles ramenée au total des inscrits (1 446 038) est infime et représente 0,13 %. Cette proportion autorise à définir les cursus dits d'innovation ou de management de l'innovation comme des « cursus niches ». Pourtant, on observe une lente mais substantielle augmentation jusqu'à l'année universitaire 2014/2015, avec 4 336 inscrits. Ainsi, entre 2006 et 2015, les effectifs des diplômes cibles ont été multipliés par 2,31. Malgré une augmentation de l'effectif total des inscrits recensés dans la base SISE, la part des inscriptions dans les diplômes cibles dépasse le doublement pour atteindre 0,27 % d'inscrits. Au cours des années suivantes, on assiste à une lente décrue du nombre d'étudiants inscrits dans les diplômes cibles pour être rendu à 3 377 inscrits sur un effectif total de 1 818 494 individus, soit 0,18 %. On observe alors l'acmé du nombre d'inscrits dans les diplômes cibles en 2015. Bien que l'on ait assisté à une baisse, la période 2006-2020 a vu croître de 80,11 % le nombre d'inscriptions dans les cursus cibles ou de 25,76 % lorsque le nombre d'inscrits est rapporté au nombre total d'inscriptions.

Les premiers chiffres présentés ci-dessus ne permettent pas à cet instant de différencier les niveaux des diplômes sélectionnés. En ce qui concerne le niveau licence, on enregistre 159 inscrits répartis dans 6 diplômes cibles au cours de l'année 2006/2007. Les effectifs doublent jusqu'en 2013/2014 pour atteindre le nombre de 330 inscrits dans 12 diplômes différents. Une décrue d'abord lente et qui s'intensifie s'observe entre les années 2014 et 2018. Ainsi, on enregistre 138 inscrits en licence dans 4 diplômes cibles.

La part de l'échantillon qui nous intéresse particulièrement est celle des masters. Cette part représente d'ailleurs la majorité des diplômes sélectionnés et donc des étudiants recensés qui forment l'échantillon. Ainsi, sur l'ensemble des inscriptions étudiées pour l'année universitaire 2006/2007, 71,47 % concernent les inscrits en Master. C'est en 2012/2013 que cette part est la plus importante alors qu'elle atteint 80,53 % d'inscrits. En 2019-2020, la part des masters diminue légèrement pour atteindre 77,40 % des inscriptions étudiées. Ces chiffres

[163] Nous les appellerons dès maintenant « diplômes cibles » ou « cursus cibles ».

illustrent particulièrement bien le fait que la formation à l'innovation ou au management de l'innovation s'opère au niveau Master.

La progression du nombre d'étudiants inscrits dans des diplômes de master ayant dans leurs libellés 1 et/ou 2 les termes « innovation » et/ou « management de l'innovation » est discontinue. Le nombre d'inscrits dans des diplômes dont le libellé 1 contient « innovation » a été multiplié par plus de 4, passant de 639 au cours de l'année 2006/2007 à 2 614 sur l'année 2019/2020. Lorsque l'on sélectionne plus précisément les diplômes qui contiennent en libellé 1 les termes « management de l'innovation », on observe également une forte croissance du nombre d'inscrits. De cette manière, le nombre d'inscrits a été multiplié par 17,64, entre 2006/2007 et 2019/2020 (de 75 à 1 323 inscrits). On assiste donc à une percée très soutenue du « management de l'innovation » dans l'enseignement supérieur français.

L'analyse du libellé 2 des diplômes de master est également instructive lorsque l'on s'intéresse à la place que prend l'innovation au cours des années 2006-2007. En effet, contrairement aux inscriptions dans des diplômes dont le libellé 1 contient le terme « innovation » ou « management de l'innovation », les effectifs d'inscrits dans des diplômes dont le libellé 2 contient le terme « innovation » diminuent. Ainsi, on dénombre en 2006-2007 820 inscrits dans des diplômes dont le libellé 2 contient le terme innovation, quand on en compte plus que 66 en 2018-2019. L'augmentation du nombre d'inscrits dans ces cursus a eu lieu au cours de la période 2006-2019 et atteint son apogée en 2012/2013. En cette année universitaire, on enregistre 1 808 inscrits dans des diplômes dont le libellé 2 intègre le terme « innovation ».

Si l'on met en regard les résultats qui concernent les libellés 1 et 2 exposés jusqu'à maintenant, on observe l'importance que prend le terme innovation dans les intitulés de diplômes. Alors que le terme « innovation » était cantonné au libellé 2, dont l'objectif est de préciser et de renseigner le contenu du diplôme, on voit que la dénomination « innovation » est transférée dans les libellés 1 des diplômes. Cette analyse permet entre autres d'observer un bouleversement des hiérarchies et une spécialisation de l'innovation au sein de l'enseignement supérieur français. Alors que l'innovation faisait auparavant figure de détail à positionner en libellé 2, on voit que les 15 dernières années ont été l'occasion pour l'innovation de devenir un intitulé de diplôme à part entière et hiérarchiquement mieux placé dans l'ordre de la description des diplômes. Cette observation est permise par une reconnaissance plus importante de la

dénomination « innovation », reconnaissance qui s'observe par l'augmentation ininterrompue du nombre d'étudiants inscrits dans des cursus dits d'innovation.

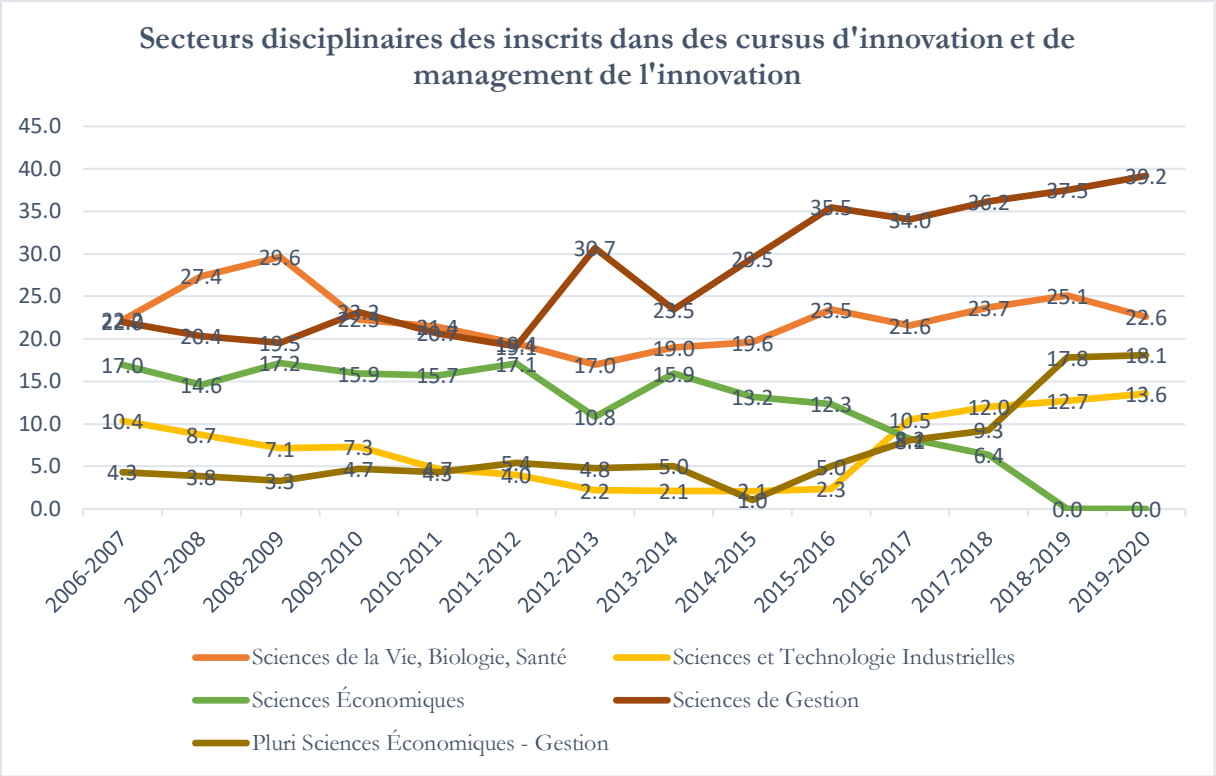
On remarque également que les inscriptions en « management de l'innovation » suivent une logique similaire. Dans une moindre mesure, les analyses produites à propos des inscriptions dans des diplômes dont le libellé 2 contient le terme « innovation » rejoignent les résultats que l'on observe concernant les termes « management de l'innovation ». Plus précisément, on voit le management de l'innovation pénétrer intensément le libellé 1 (+ 1 600 % d'inscrits) et augmenter en libellé 2 pour lentement décroître. Ainsi, 16 inscriptions sont recensées dans un diplôme dont le libellé 2 contient les termes « management de l'innovation » en 2006-2007. C'est au cours de la période 2011-2016 que l'on enregistre le plus grand nombre d'inscrits dans ce type de diplômes, soit en moyenne 194 inscrits par année. La chute du nombre d'inscrits est rapide et sèche. En 2017-2018, on ne dénombre plus que 55 inscrits dans des diplômes ayant dans leurs libellés 2 les mots « management de l'innovation ». Dans le prolongement de l'analyse opérée ci-dessus, on voit que le management de l'innovation prend de l'importance alors que l'on enregistre un accroissement fort et discontinu des inscriptions dans des diplômes dont le libellé 1 reprend l'expression « management de l'innovation ». L'observation des termes « innovation » et « management de l'innovation » dans les libellés 1 et 2 nous permet d'identifier, par le truchement du nombre d'inscriptions, un déplacement de ces deux catégories. Elles sont en effet renforcées par ce déplacement mais également par une intensification des inscriptions dans des masters qui reprennent ces termes. Ces observations, notamment en ce qui concerne le management de l'innovation, sont très importantes pour la suite du développement. Elles permettent de poursuivre le travail de reconstruction de la rencontre entre les champs bureaucratique, politique, académique ou champ du pouvoir d'une part et le champ économique d'autre part.

1.3.2 La gestion, face cachée de l'innovation

Les enseignements qu'offre l'étude de la base de données SISE en matière de formation à l'innovation sont nombreux. Une des dimensions les plus saillantes de l'investissement des pouvoirs publics en la matière semble être leur participation à la gestionnarisation de la protodiscipline. Ces observations vont à l'encontre du sens commun qui entoure le phénomène de l'innovation. En effet, l'innovation tend à être cantonnée à ses aspects techniques et technologiques, de sorte que l'on assiste à une invisibilisation des autres dimensions de ce

phénomène. On observe cette dynamique tant du point de vue des institutions publiques (chapitre I, II et III) que dans les travaux en sciences humaines et sociales qui traitent de ce sujet. Souvent réduite à ses dimensions techniques et technologiques, l'innovation se révèle pourtant, au fil des années universitaires, vassalisée par les sciences de gestion et dans une moindre mesure par les sciences économiques. La mise en lumière de ce phénomène de gestionnarisation de l'innovation, dans son volet formation pour l'instant, alimente le paradoxe suivant : est-il possible de gérer l'innovation ? L'innovation est pourtant conçue et diffusée comme un processus difficile à organiser et prévoir. Cette gestionnarisation des cursus d'innovation, que l'on observe et décrit au travers du nombre d'inscrits dans les diplômes cibles, est une tentative opérée par les pouvoirs publics. L'objectif est alors de répondre aux nécessités de prévisibilité et d'organisation de l'émergence des innovations. La gestion comme discipline est une fois de plus promue comme une discipline « utile » (Pavis 2010). Une conception gestionnaire de l'innovation se sédimente par l'émergence de diplômes et prolonge un phénomène de gestionnarisation de l'innovation étudié par le truchement des programmes enseignés en écoles de commerce et de management (Lamy 2017).

Les analyses qui suivent s'appuient sur l'étude des diplômes d'innovation et de management d'innovation. Le secteur disciplinaire des diplômes sélectionnés est un des aspects qui retient l'attention. La mise à plat des effectifs des diplômes cibles en fonction du secteur disciplinaire d'appartenance de chacun des diplômes donne à voir l'accroissement de cette empreinte gestionnaire. Le tableau ci-dessous isole les inscriptions à des diplômes cibles selon le secteur disciplinaire. Les effectifs en pourcentages décrivent la part en pourcent d'inscrits.



Source : Système d'information sur le suivi de l'étudiant (SISE) - Universités : inscriptions - 2006-2021, SIES (producteur), ADISP (diffuseur). Lecture : En 2019, 39,2 % des étudiants étaient inscrits dans des cursus d'innovation et de management de l'innovation appartenant au secteur disciplinaire des sciences de gestion.

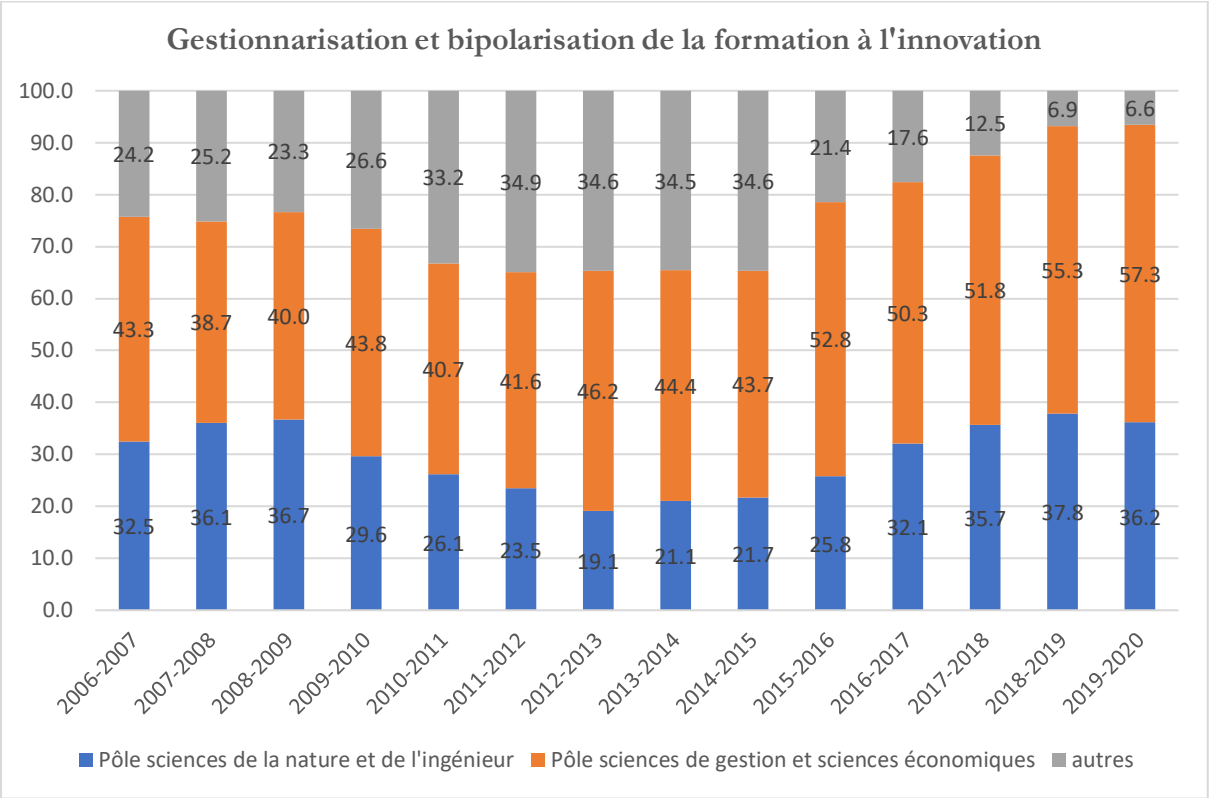
Ce tableau décrit la répartition des inscrits selon les secteurs disciplinaires. Ont été retenus les secteurs disciplinaires pour lesquels le nombre d'inscrits était significatif. Il existe cinq secteurs disciplinaires qui concentrent la grande majorité des inscrits dans les diplômes cibles. Il s'agit des sciences de la vie (biologie et santé), des sciences et technologies industrielles, des sciences économiques, des sciences de gestion et enfin un pôle pluri-sciences économiques et gestion. En 2006 (1 875 inscrits dans les diplômes cibles), la répartition des inscrits entre les sciences de gestion d'une part et les sciences de la vie d'autre part est à peu près égale. 22,2 % des inscrits dans les diplômes cibles sont inscrits dans des diplômes rassemblés dans le secteur disciplinaire des sciences de la vie quand 22 % appartiennent au secteur disciplinaire des sciences de gestion. Les sciences économiques sont également correctement représentées et l'on dénombre 17 % d'inscrits dans les diplômes cibles qui sont rattachés aux sciences économiques. Les sciences et technologies industrielles et l'alliage sciences économiques et sciences de gestion ferment la marche avec respectivement 10,4 % et 4,3 % des inscrits.

Entre 2006 et 2020, les fluctuations sont importantes. Elles permettent néanmoins de dégager des tendances et de repérer des écarts qui mettent en lumière tout à la fois les

conceptions institutionnelles qui entourent l'innovation et des appétences estudiantines en matière d'innovation qui se transforment. Ainsi, l'année universitaire 2012-2013 (4 124 inscrits dans les diplômes cibles) voit le taux d'inscrits dans les diplômes cibles du secteur disciplinaire des sciences de gestion atteindre les 30,7 %. La même année, on assiste à un effondrement de la représentation des sciences et technologies industrielles (2,2 %) ainsi qu'à une baisse substantielle du nombre d'inscrits dans les secteurs disciplinaires des sciences de la vie (17 %) et des sciences économiques (10,8 %). La période étudiée, les années 2006-2020, s'achève avec une répartition bouleversée des équilibres observés plus tôt. Ainsi, au cours de l'année universitaire 2019-2020 (3 377 inscrits dans les diplômes cibles) 39,2 % des inscrits dans des diplômes cibles sont rattachés au secteur disciplinaire des sciences de gestion, soit une progression de ce taux sur la période 2006-2020 de 43,9 points. La représentation du secteur pluri-sciences économiques et gestion augmente fortement également, atteignant 18,1 % de l'échantillon retenu, soit une augmentation sur la période de 76,1 points. Ce chiffre est à mettre en regard avec la disparition du secteur disciplinaire des sciences économiques dans l'échantillon. Les sciences de la nature et de l'ingénieur sont les secteurs disciplinaires les moins représentés par l'échantillon. L'année universitaire 2019-2020 compte 22,6 % d'inscrits dans des diplômes cibles rattachés au secteur disciplinaire des sciences de la vie et 13,6 % en ce qui concerne les inscrits dans le secteur disciplinaire des sciences et technologies industrielles. L'exercice 2006-2020 voit les taux de croissance des effectifs d'inscrits en pourcentage progresser de 1,8 point pour les sciences de la vie et de 23,7 points pour les sciences et technologies industrielles.

Dans un deuxième temps, on constate une bipolarisation de la formation à l'innovation avec d'une part un pôle sciences de la nature et de l'ingénieur et d'autre part un pôle sciences de gestion et sciences économiques. Le graphique ci-dessous illustre cette bipolarisation. Pour obtenir ces deux pôles, le pôle sciences de la nature et de l'ingénieur et le pôle sciences de gestion et sciences économiques, nous avons rassemblé les effectifs des différents secteurs disciplinaires décrits plus hauts. Le pôle sciences de la nature et sciences de l'ingénieur regroupe les secteurs disciplinaires sciences de la vie, biologie et santé et le secteur disciplinaire sciences et technologies industrielles. Le pôle gestion et économie rassemble les secteurs disciplinaires des sciences de gestion, les sciences économiques ainsi que les pluri-sciences économiques et gestion. Ce regroupement permet d'observer une augmentation en part d'inscrits dans des diplômes dépendant des secteurs disciplinaires relatifs à la gestion et dans

une moindre mesure à un secteur hybride composé des disciplines gestionnaires et économiques.



Source : Système d'information sur le suivi de l'étudiant (SISE) - Universités : inscriptions - 2006-2021, SIES (producteur), ADISP (diffuseur). Lecture : Pour l'année universitaire 2019-2020, 57,3 % des étudiants inscrits dans des cursus d'innovation et de management de l'innovation étaient affiliés au pôle sciences de gestion et sciences économiques.

Ainsi en 2020, 57,3 % des inscrits dans les cursus cibles sont inscrits dans des diplômes rattachés au pôle gestionnaire alors qu'ils représentaient 43,3 % des inscrits en 2006, soit une augmentation de 24,5 % sur la période[164].En 2006, 32,5 % de l'échantillon sont inscrits dans des diplômes que l'on situe au pôle sciences de la nature et de l'ingénieur. Cette proportion 14 années plus tard est sensiblement égale même si l'on note une légère augmentation de 10 %,

[164] Il est à noter que cette surreprésentation de la gestion dans la formation à l'innovation et au management de l'innovation n'a aucune incidence sur les filières de bacs des étudiants qui peuplent ces cursus. En effet, on aurait pu émettre l'hypothèse suivante : la gestionnarisation de l'innovation, qui tend à s'opposer au tout technologique de l'innovation de sens commun, aurait pu faire fuir les étudiants au profil plus « scientifique » passés notamment par la filière scientifique du baccalauréat. Pourtant, on observe que la part des étudiants issus de la filière scientifique du baccalauréat ne s'amoindrit pas, voire a tendance à augmenter. Ainsi en 2006, notre échantillon compte 38,24 % d'étudiants issus de la filière scientifique du baccalauréat. Ce taux stagne jusqu'en 2015-2016 (39,87 %) pour atteindre 45,07 % en 2019-2020. À contrario, la gestionnarisation progressive de la formation à l'innovation aurait pu nous enjoindre à émettre l'hypothèse suivante : puisque l'innovation devient un fait social économico-gestionnaire, les bacheliers issus de la filière économique et sociale devraient être amenés à prendre un poids croissant dans l'échantillon composé par les étudiants inscrits dans les diplômes cibles. Or, on n'observe pas cette augmentation. Tout du moins, l'échantillon retenu en 2006 compte 15,89 % de bacheliers économiques, taux qui atteint 19,07 % en 2019-2020. On peut alors émettre l'hypothèse suivante : bien que la formation à l'innovation devienne un fait gestionnaire à part entière que l'on observe par ailleurs dans les entreprises, les profils dits « scientifiques » restent les plus représentés lorsque l'on fait état d'une innovation qui se gestionnarise malgré tout. Des éléments de réponses seront apportées dans les chapitres suivants.

soit une part qui s'élève en 2020 à 36,2 %. La bipolarisation est observable lorsque l'on s'attarde sur la part restante aux autres secteurs disciplinaires. En fait, on assiste à une augmentation jusqu'au début des années 2010. La part des inscrits dans les diplômes cibles que l'on ne situe ni au pôle gestionnaire ni au pôle sciences de la nature et de l'ingénieur représente 33,2 % en 2010. Cette part stagne jusqu'en 2014 puis s'effondre pour atteindre un très bas niveau en 2019-2020, soit 6,6 % des inscrits. Les effectifs sont donc divisés par 3,5 dans les diplômes affiliés aux secteurs disciplinaires que les pôles sciences de la nature et sciences de gestion excluent. Ces données nous permettent de dire que d'un point de vue institutionnel et académique, l'innovation devient, ou plutôt poursuit, sa gestionnarisation. Ces chiffres sont éclairants pour la suite. Tout se passe alors comme si nous observions un alignement des planètes institutionnel, académique, professionnel et économique. Plus précisément, la gestionnarisation de l'innovation que l'on observe dans le champ économique et dans les entreprises procède d'une histoire plus longue qui mêle destin professionnel des étudiants, régulations des désirs individuels, champs des possibles académico-institutionnels et développement économique des entreprises.

2 À la recherche de l'innovation : circuler et entrer dans le marché de l'emploi de l'innovation

Interroger des managers de l'innovation qui s'inscrivent dans un processus de professionnalisation et de légitimation, c'est recueillir des éléments de justification. C'est que le management de l'innovation ne bénéficie pas d'une place solidifiée par des circuits de diplomation institués ou par une définition totalement claire de son périmètre d'activité. Les entretiens semi-directifs sur lesquels s'appuie cette recherche fourmillent d'éléments qu'il s'agit de regrouper afin de trouver une ou plusieurs logiques. Ici, ce sont les moments de bifurcation et la manière dont les individus les reconstruisent a posteriori qui servent l'argumentaire. La reconstruction des histoires professionnelles de chacun met en exergue un processus de justification qui mêle mal-être professionnel et logiques de carrière. Dépasser la qualification passe également par un processus de justification au cours duquel les aspirants aux postes de managers de l'innovation revendiquent et publicisent les actions dites d'innovation qu'ils ont réalisées.

2.1 Des individus pas à leur place : trajectoires organisationnelles et jeu des positions

La majorité des personnes interrogées sont issues de formations ingénieures. Ce tropisme ingénieur de l'échantillon est cependant biaisé par le fait que les entreprises auxquelles appartiennent ces salariés sont des entreprises dotées de départements de R&D forts ou qui, plus largement, s'inscrivent dans des secteurs à fortes dimensions techniques. La technique pour ces ingénieurs de R&D n'est pourtant pas l'intérêt principal et leurs expériences professionnelles tendent en ce sens à s'écarter du métier d'ingénieur. Plus précisément, les ingénieurs rencontrés pour l'enquête ont occupé des postes d'ingénieurs en recherche et développement, notamment au sein d'Énergéo et de Rés'O. Néanmoins, on observe des individus qui se sont peu à peu détournés des tâches opérationnelles, et ce de différentes manières. Très rapidement dans leurs carrières, certains individus s'exfiltrent de l'opérationnalité ingénieure pour s'inscrire dans d'autres fonctions. C'est le cas de Stéphane Q. qui, trois années après son arrivée à la R&D d'Énergéo, intègre un service dédié à la stratégie. Son parcours est marqué par un éloignement progressif du métier d'ingénieur qui le mènera par la suite au poste de directeur d'une entité d'innovation :

> J'ai 49 ans, je suis ingénieur de formation, ça fait pas mal de temps que je suis à Énergéo. J'ai démarré en 95 sur des métiers d'abord opérationnels pendant 3 ans. Ensuite, je suis allé à la direction de la stratégie que j'ai quittée, puis sur des fonctions opérationnelles dans le métier de la vente et du marketing. Je travaillais sur un démonstrateur de recherche et c'est là que j'ai commencé à mettre le pied dans l'innovation. Depuis 2 ans et demi je suis en charge d'une équipe qui fait de l'accompagnement, de l'*actual innovation* et de l'exploration au sein de la R&D d'Énergéo, qui est en fait la délégation innovation de la R&D. La stratégie selon moi, elle a des difficultés à être innovante. Parce que la stratégie c'est définir une feuille de route hein, comme son nom l'indique stratégique et qui va être essentiellement focalisée sur le cœur de métier et les principales activités contributives de la valeur d'un groupe. Et donc en général, justement il y a une tension et un frottement assez clair entre stratégie et innovation et un des gros sujets depuis 3, 4 ans pour l'ensemble des grands groupes c'est de regarder justement comment on fait cohabiter la stratégie avec l'innovation, ou l'innovation avec la stratégie, sachant que l'un ne peut pas se fusionner dans l'autre sinon on perd toute la capacité justement d'aller explorer des territoires un peu aux frontières, ce qui est un des objectifs de l'innovation[165].

Sortir des sentiers battus et ne pas se laisser contraindre par des fonctionnements organisationnels jugés inefficients n'est pas l'apanage de la partie ingénieure de l'échantillon. On retrouve ainsi des logiques de circulation et de « création d'activité » chez d'autres individus issus de disciplines différentes. Un intérêt fort pour ce qu'ils définissent comme de l'innovation

[165] Entretien mené le 04/02/2019 avec Stéphane Q. (50 ans) qui dirige une entité innovation intégrée au sein de la R&D d'Énergéo. Il est passé par « l'opérationnel », la stratégie et le marketing. Son équipe actuelle est un service d'accompagnement à l'innovation. Il est ingénieur diplômé d'une grande école d'ingénieurs.

sous-tend les logiques de carrières des individus qui travaillent ainsi à construire un besoin et une compréhension de l'innovation. Certains individus profitent de ce qu'ils considèrent être un vide pour interpeller l'organisation sur l'innovation et ainsi se construire une position de « lanceurs d'alerte ». Jacques F. décrit la construction de la fonction de directeur open innovation qu'il occupe aujourd'hui :

> Donc quand je suis rentré au technocentre j'étais directeur marketing d'un des projets, et puis il y a eu la constitution d'une entité pour commercialiser ces produits-là, moi je suis à ce moment-là resté au technocentre. Et quelque chose m'avait frappé au technocentre, c'est qu'on était très centrés sur nous-mêmes, le technocentre mais aussi la R&D. On n'était pas vraiment en connexion avec ce qui se passait en dehors du groupe. Donc ça c'était il y a 9 ans. Et donc à l'époque on a monté avec une autre personne, une petite cellule qui s'appelait open innovation, on a commencé à travailler en amont avec nos fournisseurs, on a travaillé à aller chercher de nouveaux fournisseurs, en particulier en Afrique, pour des services qui étaient un petit peu *low cost*[166].

C'est dans cette perspective que l'innovation participe à la gestion interne des carrières dans les organisations. En effet, l'enjeu pour les entreprises est de fidéliser la main-d'œuvre salariale. Cet objectif mène les organisations à offrir la possibilité à certains individus de structurer ou de participer à la structuration d'une nouvelle activité de management de l'innovation. Des individus aux trajectoires instables dans l'organisation s'insèrent ainsi dans des politiques stratégiques de groupes que d'aucuns peuvent décrire comme des « mises au placard » :

> Alors moi j'ai travaillé dans une association, ensuite j'ai travaillé chez Énergéo comme consultante RH. Par la suite j'ai été manager. En fait, j'ai fait plein de jobs différents, chargée de mission qualité, cheffe de cabinet, j'ai monté des formations et voilà… Depuis, je suis donc au programme d'intrapreneuriat innovant qui existe depuis 3 ans, la première année moi je m'occupais juste de l'animation d'ateliers et j'étais en appui de la responsable parce qu'on était juste deux salariés. Et depuis 2 ans je suis en responsabilité de cet espace[167].

Les parcours d'ingénieurs transfuges ou de professionnels sans profession passés par des moments de déprofessionnalisation (Aballéa 2013) servent leurs discours sur l'innovation. Le rapport critique et distancié aux disciplines et aux frontières disciplinaires dont ils font preuve s'illustre dans les trajectoires professionnelles qu'ils suivent. L'étude de la partie la plus expérimentée de l'échantillon, dans une logique de reconstitution des trajectoires, permet d'observer un processus de gestion des carrières dans les organisations. Ces individus essayent de faire valoir un certain nombre de désirs dont celui de s'affirmer en tant que professionnels

[166] Entretien mené le 23/10/2018 avec Jacques F. (60 ans) qui est directeur du développement au technocentre de Rés'O et par ailleurs « *start-up scouter* ». Il est diplômé de l'INSEEC en commerce.

[167] Entretien mené le 08/02/2019 avec Maud K. (50 ans) qui est responsable de l'espace d'intrapreneuriat d'Énergéo. Elle est diplômée de l'ESCP Europe.

de l'innovation. La multiplication des positions des managers de l'innovation fait ainsi partie intégrante de leur professionnalisation. On assiste à un travail des positions de la part de salariés qui justifient leurs actions tant par le besoin d'épanouissement professionnel que par des nécessités organisationnelles ou stratégiques.

Par ailleurs, un aspect des trajectoires des managers de l'innovation apparaît structurant. Certains d'entre eux se positionnent en effet par rapport à la science en convoquant des expériences individuelles ou en resituant leurs actions dans un déroulement, parfois mythifié, de l'activité scientifique. C'est ainsi qu'un manager de l'innovation évalue les résultats de son activité en citant un « mec du CNRS » qui lui aurait confié que son travail pour « un truc de la société française de la statistique » était digne du CNRS », alors » qu'il n'avait que 6 mois de boîte » (James R.). Il se félicite également d'avoir encadré une thèse sachant « qu'[il] n'avait pas de thèse [et que] c'était assez intéressant ». Un autre enquêté s'est imaginé épouser une carrière scientifique mais ses essais se sont soldés par des échecs : « j'ai candidaté quand j'étais aux USA, j'ai candidaté deux ans d'affilée sur le programme de doctorant en génie nucléaire à Berkeley et à quelques autres endroits, j'ai été recalé deux fois » (Thomas A.[168]). Le terme échec n'est pourtant pas employé par l'individu qui reprend les grandes lignes de la gestion positive de l'échec qu'il s'agit alors de dépasser[169]. Rétrospectivement, Thomas A. reconstruit son histoire scientifique avortée : « mais c'est intéressant par rapport à l'évolution de ce qui m'a plu parce que très rapidement en fait, j'ai compris que le côté recherche, un peu traditionnel, on va dire le « time to market » pour arriver à quelque chose d'utile, en fait tu ne le vois pas de ta vie… ». C'est au travers d'un réajustement de ses aspirations que l'individu construit son intérêt pour une activité selon lui plus orientée vers le marché et donc plus en phase avec ce qu'il considère être enthousiasmant dans son activité. Un autre enquêté, au moment de l'entretien, était quant à lui inscrit en thèse de doctorat de gestion et revendiquait tout à la fois son statut de responsable de l'intrapreneuriat et son engagement dans un processus de recherche.

[168] Entretiens menés les 28/10/2019 et 29/11/2019 avec Thomas A., 33 ans, qui est responsable de l'innovation ouverte et des relations aux start-up chez BatiCorp. Ingénieur de formation, Thomas est passé par une prépa Math sup/Math spé, physique de l'ingénieur. Il intègre plus tard une école d'ingénieur (école nationale supérieure de physique) au sein de laquelle il se spécialise en génie énergétique et en génie nucléaire. Pendant son cursus ingénieur, il suit des cours en entrepreneuriat. Son stage de deuxième année est effectué dans une grande université américaine. Il poursuit en stage au Québec dans une start-up.

[169] Cf. loi PACTE de 2019 qui institue « le droit à l'échec ».

Ces carrières heurtées prennent d'autant plus d'importance que la séparation entre recherche, développement et innovation est forte. Évoquer la recherche et le travail scientifique pour des managers de l'innovation permet d'aborder ce qu'ils considèrent être des lourdeurs, notamment épistémologiques et en termes de temporalités. La plupart des managers de l'innovation développent un rapport ambigu à la science qu'ils considèrent incapable « d'innover » et prônent l'idée d'une *technique sans la science*. Cette mise à la question du travail scientifique sert des ambitions de distinction professionnelle qui reposent *in fine* sur des intentions de privatisation de l'activité d'innovation. De cette manière, les managers de l'innovation alimentent l'idée de *l'innovation comme un au-delà de la recherche* autant qu'ils s'appuient sur celle-ci.

On note dans les discours des enquêtés une certaine propension à relier leurs activités et leurs postes passés à l'innovation. Deux raisons sous-tendent ces affirmations. D'abord, étant plongés dans un processus de légitimation professionnelle et se positionnant comme « experts » (Berrebi-Hoffmann et Lallement 2009 ; Goff et Noûs 2020 ; Henry 1992) de l'innovation, les individus présentent leurs parcours comme des trajectoires dynamiques au cours desquels ils se sont formés et ont nourri un intérêt et des compétences en matière d'innovation. La deuxième raison rejoint la première. Les individus qui sont conduits à occuper des postes dédiés à l'innovation soulignent leur qualité d'innovateurs en présentant certains éléments de leurs trajectoires comme des réalisations innovantes. Les développements d'un produit, d'un process particulier ou le développement d'une activité considérée comme innovante sont autant de paramètres qui viennent alimenter la légitimité des agents de l'innovation et en dernière instance peser sur le devenir professionnel de ces individus. C'est ainsi que ces derniers justifient le bien-fondé de leurs positions par les discours qu'ils tiennent et par l'exposition de réalisations concrètes d'innovation.

2.2 *Faire ses preuves* et s'affirmer en innovateur : qualifier les managers de l'innovation

Des logiques de circulation interne à l'entreprise sont donc observables dans la dynamique de professionnalisation de l'innovation que l'on observe dans les organisations. Ces fonctionnements n'illustrent pourtant pas toute l'étendue de ce phénomène. En effet, des salariés sont recrutés en externe, salariés qui alimentent alors la structuration de la profession de manager de l'innovation.

De fait, les personnes les moins expérimentées de l'échantillon présentent des trajectoires professionnelles plus réduites. Alors que l'on observe des effets de générations importants qui induisent qu'une part de l'échantillon soit amenée à circuler dans l'entreprise d'appartenance, on peut à ce stade rapprocher sur un aspect les différentes générations qui alimentent la professionnalisation de l'innovation : la nécessité d'avoir *fait ses preuves*. Dénués de qualifications solides et garanties par l'État, les managers de l'innovation mettent en exergue des *expériences et des résultats qualifiants* dans l'optique d'occuper une position de salarié de l'innovation. Ces réalisations représentent donc des marqueurs d'expertise et de connaissance des logiques liés à l'innovation qu'ils transforment en ressources professionnelles. Parallèlement, on peut affirmer que les positions de managers de l'innovation qu'occupent les individus de l'échantillon procèdent d'un « ajustement des espérances aux chances » (Bourdieu et al. 2015, p. 380-382) de pouvoir se fondre dans un espace que les « chances objectives » de devenir managers de l'innovation structurent. C'est pour cela que les expériences sont jugées qualifiantes par des individus qui accordent une licence et un mandat à des managers de l'innovation qui apparaissent alors complètement adaptés aux mécanismes qui régissent le marché de l'innovation. En fait, les managers de l'innovation sont des agents qui « créent l'espace » (Bourdieu 1997, p. 52) d'expression de l'innovation dans le champ économique autant qu'ils sont les produits des mécanismes de sélection et de hiérarchisation de ce champ.

On le verra, le principe de la « preuve » est structurant à plusieurs égards. Pour ce qui concerne les trajectoires des managers de l'innovation, on voit poindre cette nécessité lorsque sont abordées les expériences professionnelles et estudiantines des individus. Ce faisant, les managers de l'innovation sont loquaces quand il s'agit de reconstruire les chemins de traverses de l'innovation. La professionnalisation de ces individus passe alors par la publicisation d'un certain nombre de leurs réalisations.

Les exemples mobilisés par les individus sont nombreux et ont pour objectif de définir le périmètre d'action du manager de l'innovation mais également du salarié innovant. Les salariés qui circulent dans l'organisation racontent leurs parcours et apportent la preuve de leur aptitude à générer et à gérer l'innovation. L'exemple typique est celui de James R., salarié de l'entreprise Énergéo. Au cours de l'entretien, il raconte ainsi comment, au travers de son activité d'ingénieur de la R&D, il s'est spécialisé dans l'innovation en proposant des méthodes de travail différentes et en élargissant l'horizon de ses projets :

> Ça fait 20 ans que je suis à la R&D. J'ai travaillé sur la perception du confort thermique, donc c'est une discipline qui mélangeait la physique du bâtiment et la physiologie et moi j'ai rajouté une couche de psychologie de la perception, avec des méthodes de l'agroalimentaire pour étudier le confort thermique, je faisais des tests consommateurs. Alors au début je n'avais pas de labo on faisait ça un peu à l'arrache mais en 98, 99, en gros entre 97 et 2006 je travaillais dans le confort thermique, acoustique, on travaillait avec PSA […] ça m'a permis de regarder les neurosciences, enfin voilà je me suis autoformé sur des trucs et j'étais devenu expert en marketing sensoriel par exemple. J'ai écrit un chapitre d'un bouquin de marketing sensoriel du point de vente, j'avais développé une espèce de compétence d'expertise. Après je suis parti en province pour le compte d'Énergéo, où là j'ai vraiment travaillé à fond sur l'innovation. Donc finalement j'ai toujours eu cette fibre de l'innovateur, et donc là c'était de l'innovation, inventer de nouveaux usages des nanotechnologies, c'était au CEA. J'y suis resté 3 ans en 2009, en 2009 je suis revenu en IDF, et j'ai travaillé sur des nouveaux services notamment autour d'un boîtier, et donc c'est là que j'ai commencé à faire les workshop arduino, c'est là que j'ai commencé à la fois sur des nouveaux produits services et des nouvelles façons de développer des nouveaux produits services… en 2011 j'arrive au sein de l'équipe open innovation qui venait de se créer et qui montait. Là au début je travaillais sur tout ce qui était innovation interne, sur essayer de compter, de voir quelles innovations on pouvait accompagner etc., c'est là que j'ai développé la dimension animation d'ateliers de créativité… (James R.)

L'inscription de son parcours dans la dynamique de l'innovation de l'entreprise lui apporte une certaine notoriété qu'il fait fructifier en occupant des postes davantage dédiés à l'innovation. C'est de cette manière qu'il intègre l'équipe d'innovation de la R&D dans laquelle il se trouve aujourd'hui. Grâce à ces différentes expériences, il a tout à la fois nourri son intérêt pour ce qu'il appelle l'innovation et alimenté une expertise qui *in fine* sert des intentions de positionnement et de professionnalisation. Ces différentes compétences ont fait de lui un individu reconnu pour ses savoir-faire particuliers et l'ont donc amené à intégrer l'équipe d'innovation de la R&D :

> Tes deux managers veulent quand même faire en sorte que des entités viennent chez toi et que tu puisses répondre à une demande. Ce que les entités viennent chercher chez nous et notamment chez moi, une petite partie de la proposition, c'est une bonne connaissance de l'innovation au sens très large, une innovation plurielle même je dirais… A la fois en termes de pratiques parce que j'ai quand même, que ce soit chez Énergéo ou ailleurs, j'ai accompagné, j'ai porté des projets d'innovation, j'étais responsable d'un projet qui faisait 80 % des ressources du lab, et on a fait des ateliers de designs, de prototypages, des films sur des scénarios d'usages, enfin on avait fait toute une palette de propositions de nouveaux produits services visant les nanotechnologies sur la partie amont (James R.).

James est par ailleurs un agent de la diffusion des principes de l'innovation. Il est ainsi cité lors d'un entretien mené avec Douglas, entretien au cours duquel ce dernier affirme son statut d'« early adopter »[170]. Marqué par un intérêt fort pour l'innovation, Douglas met en exergue le caractère précurseur de son engagement dans l'innovation :

[170] Avant-gardiste qui utilise une invention avant sa généralisation dans une population cible (*cf.* Everett Rogers, *Diffusion of innovations*).

> En fait moi dès 2012 j'ai utilisé les méthodologies de créativité et d'innovation. Avec James d'ailleurs, on avait monté, il a dû t'en parler, on avait monté le premier projet qui utilisait du *lean start-up*, sauf qu'à l'époque ça n'était pas rapide (rires)… Mais bon en 2012, il n'y avait pas grand monde qui faisait du *lean start-up* et donc on avait déjà sorti plein d'idées qui n'ont abouti à rien parce qu'en fait elles étaient trop décalées et du coup elles ont étaient perçues comme un danger en fait pour l'organisation […] c'était vu comme pouvant remettre en cause le programme commercial… donc on l'a mise en veilleuse et puis voilà… mais en fait il y avait plein d'idées qui auraient pu être utilisées à l'époque, déjà qui ont été un peu utilisées après quoi… donc c'était un peu en avance, c'est un peu pour ça qu'il y a des choses comme les programmes d'innovation ou d'intrapreneuriat qui sont apparues chez Énergéo pour essayer de faire bouger l'organisation mais soutenue à très haut niveau… (Douglas L.)

Cette histoire individuelle est le fruit d'une reconstruction a posteriori et sert les ambitions de légitimation des managers de l'innovation. Comme on l'a dit, il y a une nécessité pour les managers de l'innovation d'affirmer leurs qualités « d'early adopter ». Leurs récits font alors état du caractère pionnier de leur démarche. Cet aspect leur permet également d'adopter la posture critique qui cible l'inauthenticité, critique inhérente au nouvel « esprit du capitalisme » qui condamne les modes managériales tout en les alimentant et en réaffirmant leur légitimité dans le processus de production (Boltanski et Chiapello 2011c).

Les managers de l'innovation reconstruisent donc leurs histoires pour affirmer le caractère « très en amont » de leur intérêt pour l'innovation, innovation qui deviendra par la suite un des éléments centraux de la communication des grandes entreprises. Cette pratique assoit la connaissance des individus en matière d'innovation, les extrait du statut de suiveurs des modes managériales et donc les positionne comme des précurseurs. Ils s'appuient ainsi sur leurs activités passées pour affirmer leurs expertises et pour affirmer une maîtrise des fonctionnements au centre desquels ils sont aujourd'hui :

> On travaillait sur des pays avec des équipements qui sont plutôt sur des téléphones de base que sur des smartphones donc avec des services à développer qui fonctionne sur des téléphones de base avec des populations qui ont des particularités avec un faible niveau d'alphabétisation. Tout ce contexte-là faisait qu'on devait trouver des produits et services un peu particuliers, donc j'ai monté ça… pendant 3 ans et puis après s'est posée la question de savoir qu'est-ce qu'on faisait par rapport aux start-up, on commençait à parler des start-up à ce moment-là (rires) c'était en 2011… et donc fin 2011 j'ai été chargé de monter le programme start-up de Rés'O par le patron du technocentre de l'époque qui est maintenant le directeur de l'innovation à la BPI. Donc j'ai monté le programme start-up et on a commencé à se rapprocher des SU, à expliquer ce qu'on voulait faire. Il y avait un peu de méfiance au départ… de la part des SU, et puis il y a eu aussi en interne quelques résistances on va dire sur le fait que certains avaient l'impression qu'on allait externaliser notre R&D avec ça ou qu'on allait voilà éventuellement marcher sur les plates-bandes de certains chercheurs. Donc il a fallu aussi désamorcer un petit peu tout ça, ça n'a pas été aussi simple que ça et puis après notre patron, le PDG, a vraiment endossé cette politique d'innovation ouverte en 2014 ou 2015 (Jacques F.).

C'est d'une part la confrontation au terrain et d'autre part l'acquisition des compétences au long cours qui justifient l'activité de certains managers de l'innovation. Avoir été entrepreneur dans ou en dehors de l'entreprise est ainsi un exemple d'une « bonne volonté culturelle » (Bourdieu 1979b) qualifiante en termes d'innovation. De plus, les histoires qu'ils distillent donnent très souvent à voir de quelles manières ces individus ont dû batailler pour s'imposer et imposer leurs positions. Cette manière d'entrevoir l'innovation et le processus d'innovation illustre dans les grandes lignes ce que Norbert Alter appelle « l'innovateur ordinaire » (Alter 2013, p. 25-33), individu considéré comme déviant et devant s'affronter aux « légalistes » garants du respect des règles que l'innovateur entend franchir. Alter décrit des « innovateurs [souhaitant] transformer l'organisation mais se [heurtant] aux directeurs généraux » (*Ibid.*, p. 31). À ce jour, cet aspect apparaît daté tant l'innovation est portée au plus haut de l'organisation. En fait, l'auteur décrivait la situation d'individus plongés dans un processus d'institutionnalisation, processus qui est décrit ici et dont le stade semble plus avancé. Certains managers de l'innovation sont ainsi des « innovateurs ordinaires » d'hier qui s'inscrivent aujourd'hui dans une mode managériale qui légitime des processus de production et d'encadrement en phase avec les logiques de l'innovation. C'est alors une institutionnalisation de « l'innovation pour tous » que l'on observe.

C'est d'ailleurs dans ce cadre que les managers de l'innovation cultivent le caractère distinctif de leurs actions et de leurs expériences. Il est donc de bon ton pour ces agents d'affirmer avoir pris des positions ou des décisions contre l'avis de la majorité. Dans cette perspective, ils sont porteurs de l'idée répandue dans les organisations qui consiste à dire, sur le modèle de l'innovateur ordinaire d'Alter, que l'activité d'innovation est une infraction à la règle et qu'elle expose dès lors tout individu se voulant innovant. C'est pour cela qu'au détour d'une visite dans un espace de travail de la direction de l'innovation de BatiCorp Energy on peut voir inscrit sur le mur-tableau central du lieu : « *when you innovate, you've got to be prepared for people telling you that you are nuts* ». Cette affirmation célèbre dans le marché de l'innovation (Callon 2017, p. 30-60) est une phrase de Larry Ellison, milliardaire américain et fondateur de la firme Oracle. Conçue comme un mantra, cette phrase apparaît comme un principe d'action de l'individu estampillé innovateur qui voit son activité et le produit de son activité comme un au-delà des routines de travail et des routines organisationnelles rappelées par les légalistes[171].

[171] Entretien mené le 22/02/2018 avec Maurice L. (65 ans) qui dirigeait au moment de l'entretien un laboratoire pluridisciplinaire de l'entreprise Rés'O. Dans cet extrait d'entretien, Maurice décrit comment être

La justification a posteriori d'une trajectoire d'individu innovant peut prendre d'autres formes. Par exemple, certains relient tout ou partie de leurs expériences aux fonctionnements actuels et aux représentations communes de l'innovation. Le fait d'avoir choisi de travailler dans une start-up plutôt que dans un grand groupe ou de s'être impliqué dès les études dans des projets estampillés « innovation » sont autant de critères considérés comme qualifiants par des individus qui revendiquent leur participation précoce aux logiques qui gouvernent le marché de l'innovation. C'est le cas de Nicolas F. qui affirme avoir choisi très tôt de défendre, au travers de son insertion sur le marché du travail, les principes et les préceptes de l'innovation qu'il porte aujourd'hui. Il reconstruit alors les fondements de son engagement en termes de valeurs et lie cet engagement aux décisions prises à cette époque :

> Je suis parti directement dans une SU, à une époque où ce n'était pas trop la mode, puisque c'était en 2004 ou 2005… C'était une entreprise qui se définissait comme une start-up. Elle avait le Business model d'une SU et elle venait juste de se lancer. Moi en fait j'avais le choix entre entrer chez Airbus, chez M6 ou dans une petite SU où il y avait une personne, et en fait ça a été un coup de cœur avec cette personne, donc j'ai été le premier salarié de cette SU… Je n'avais aussi pas envie d'être le numéro 560 de la direction marketing ou communication d'Airbus et là il y avait un vrai projet avec une femme, une fondatrice en plus, dans une start-up tech ce qui est assez rare, donc c'était un coup de foudre intellectuel et j'ai dit banco on y va… je pensais rester 2 ans et au final je suis resté 11 ans…[172]

Les propos tenus par l'enquêté illustrent ce qu'il considère être un pari. Plus précisément, cette expérience professionnelle prend les atours d'un engagement en termes de valeurs. C'est parce qu'il a senti et épousé très tôt le socle normatif de l'innovation moderne qu'il s'est forgé une expertise qu'il a par la suite transposée sur le marché du travail de l'innovation. Le passage par une start-up est ainsi au principe d'un certain nombre de compétences forgées empiriquement au contact du terrain. C'est en reprenant tout

innovateur consiste en grande partie en une confrontation avec les « légalistes ». Plus précisément, l'enquêté voit dans l'insuccès des propositions de l'innovateur un indice du caractère innovant des propositions : « Une innovation, si on est 10 autour de la table et qu'on est dix à penser que ça va marcher, ça veut dire que ce n'est pas une innovation… parce que si on est dix à penser que ça va marcher, ça veut dire que c'est déjà dans les rayons, ça existe déjà. Par contre, si on est 9 à penser que ça ne va pas marcher et qu'il y en a un qui pense que ça va marcher, il y a peut-être une chance qu'il y ait quelque chose derrière… je caricature un peu… voilà… je n'ai jamais vu une innovation qui sortait par le consensus des gens ». Joseph montre ici comment il est primordial dans le processus d'innovation de s'affronter avec les garants de l'ordre. Selon lui, c'est dans le caractère déstabilisant et au travers d'une bataille de longue haleine de type « seul contre tous » que l'innovation, outre le fait d'être techniquement nouveau, et l'innovateur accumuleront les ressources nécessaires à son étiquetage et son passage dans la catégorie des innovations.

[172] Entretien mené le 05/06/2019 avec Nicolas F. (38 ans) qui était responsable de l'innovation ouverte et de l'innovation collective au sein de BatiCorp E jusqu'à fin 2018. Titulaire d'un Bac S, il intègre par la suite hypokhâgne. Il poursuit à Science Po Toulouse en spécialisation ingénierie de projet et financement (éco-fi). A l'Université de Toulouse I, il obtient un master d'administration et communication. Il est aussi titulaire d'un « bachelor of arts » de l'Université de Montréal.

l'argumentaire qui entoure les start-up (Flécher 2019b ; Grossetti et al. 2018) qu'il justifie un choix qu'il décrit alors comme une expérience qualifiante pour son poste de responsable de l'open innovation et des relations aux start-up :

> Moi en fait ce qui m'a plu et c'est pour ça que je suis resté, ce n'était pas ce qu'on vendait, mais c'était comment on construit de 0 une entreprise qui se base sur l'innovation… C'était réfléchir, ok à la stratégie de la boite et comment on utilise le levier de l'innovation pour aller disrupter des acteurs déjà existants et aller taper des grands groupes parce qu'en plus on avait la particularité d'avoir que des très grands groupes comme clients, du CAC40 et du SBF 120. C'était vachement formateur parce que du coup j'ai pu vivre véritablement en avance de phase tout ce à quoi les SU se confrontent avec les grands groupes… donc les directions achats qui vous disent attendez je suis L'Oréal, je suis Airbus, il ne faut pas déconner non plus, ou je suis BatiCorp, (aparté : « ce n'est pas les plus chiants BatiCorp »). Et puis également tout ce qui va être les 150 pages de conformité IT, les tests de pénétration d'Airbus Defense and space, etc.… quand vous êtes une boîte de 50 personnes ça forme énormément, le time to market à 24 mois à 36 mois, tout ça je l'ai vécu de l'autre côté et ça m'a permis d'alimenter aussi une réflexion sur comment est-ce qu'on pourrait faire différemment… ça m'a aussi permis de faire un peu de coinnovation avec les grands groupes… (Nicolas F.)

Ces expériences servent alors d'espaces de formation, sont considérées comme tels et alimentent la posture d'expert que revendiquent les managers de l'innovation. Du côté des salariés les moins expérimentés sur le marché du travail, cette logique est aussi efficiente. Au sein de l'entreprise BatiCorp, l'équipe d'innovation marque par la jeunesse de la main-d'œuvre. Les individus ont déjà occupé des postes liés de près ou de loin à l'innovation :

> Je suis parti en école d'ingénieur, l'école nationale supérieure de physique d'une grande ville de province. J'ai fait en fait une spécialisation là-bas en génie nucléaire, génie énergétique et nucléaire, j'ai fait aussi ma première expérience entrepreneuriale dans ce cadre-là, parce qu'il y avait le lancement d'un cours qui s'appelait création d'entreprise/création d'activité. Et donc c'est la première fois que j'ai fait un Deck Su, une étude de marché. En 2011 c'était la première expérience en lien avec les SU de manière un peu générale… et ensuite je suis parti en stage de deuxième année à Berkeley pour faire de la recherche en physique nucléaire. Après je suis parti un an voyager autour du monde et après j'ai candidaté à pas mal d'études en second cycle, j'ai été pris à Stanford dans un master qui fait du génie environnemental, génie civil, sur tout ce qui est vraiment construction et énergie, donc vraiment à l'intersection entre les deux. Ce qui m'a beaucoup plu et c'était très très généraliste dans le sens où il y avait autant de droit que de physique ou d'ingénierie. À l'issue de ça, je me suis retrouvé à bosser en premier dans une SU qui faisait des toits solaires, basés à SF, qui n'a pas très bien marché… Mais ce qu'il faut savoir c'est que je ne suis pas parti pour la Silicon Valley en fait, je suis parti pour Berkeley, parce que c'était à la fois la physique et le monde des hippies quoi… (Thomas A.)

L'enquêté fait ici état d'un parcours qualifiant à de multiples égards. Tout d'abord, son inscription géographique dans la Silicon Valley lui permet d'affirmer une connaissance située des fonctionnements de l'innovation forgée au pays de l'innovation. Le modèle californien (Dagnaud 2016 ; Etzkowitz 2002 ; Etzkowitz 2019 ; Etzkowitz et Zhou 2017 ; Lacorne 2019a ; AnnaLee Saxenian 2002 ; Turner 2008) vanté par certains est un paramètre qualifiant non négligeable dans une trajectoire d'individu calibré par et pour l'innovation. Plus largement, le

curriculum vitæ de l'enquêté lui permet de cocher les différentes cases de l'innovation moderne. Le caractère distinctif de son parcours et les valeurs dont il dit être porteur épousent et forment le socle de références du manager de l'innovation accompli. Détenteur d'une connaissance d'un modèle d'innovation qui fonctionne, expérimentateur de l'entrepreneuriat et de la configuration start-up et principe d'ouverture chevillé au corps, l'enquêté fait office de l'idéal-type du manager de l'innovation d'une grande entreprise. Les compétences qu'il revendique avoir forment ainsi le spectre de son activité et œuvrent à la structuration de l'innovation dans l'organisation.

En fait, les expériences des managers de l'innovation font écho à des trajectoires d'entrepreneurs ou de créateurs d'activité. Ils se munissent des habits de l'intrapreneur et adoptent la posture « d'acteurs providentiels dont les capacités entrepreneuriales leur permettent de circonvenir l'organisation et de développer des projets créatifs en marge de l'ordre établi » (Hatchuel et al. 2009, p. 160). C'est que l'entrepreneur, et sa version corporate d'intrapreneur, sont des figures que les managers de l'innovation promeuvent fortement. À l'instar des conceptions défendues par les pouvoirs publics français[173], l'entrepreneur devient l'alpha et l'oméga de l'innovation. Les managers de l'innovation considèrent les « qualités » des entrepreneurs comme des ingrédients nécessaires à l'innovation et c'est la raison pour laquelle ils mettent en exergue des éléments biographiques allant dans ce sens. Avoir créé sa propre activité est ainsi un argument pour les managers de l'innovation qui n'identifient aucunement ces « créations d'activité » ex nihilo comme des démarches d'investissement d'un champ des possibles préconstruit. Le jeu des positions auquel ils s'adonnent est invisibilisé de sorte à satisfaire les idées préconçues qu'ils formulent sur l'innovation.

C'est d'ailleurs ce qui intéresse des comités exécutifs bien à la peine quant à la construction de services dédiés à l'innovation et c'est ainsi que les firmes reconnaissent un certain nombre d'expériences considérées comme qualifiantes pour les postes dédiés à l'innovation. Les managers de l'innovation profitent ainsi d'une « méconnaissance collective » qu'ils exploitent afin de produire et d'entretenir la croyance dans l'innovation (Bourdieu 1977, p. 61-65 ; Bourdieu 2017, p. 123-124). C'est que les entreprises font face à des expériences étroitement liées à la définition actuelle de l'innovation, définition diffusée par des individus

[173] *Cf.* première partie.

qui déploient alors une rhétorique construite et façonnée d'aspirants professionnels de l'innovation.

Que les managers de l'innovation soient recrutés sur un marché de l'emploi interne ou externe influe donc sur la structuration des services dédiés à l'innovation. Tout l'enjeu pour les firmes est de repérer chez certains individus les compétences, les savoir-faire et les connaissances nécessaires au management de l'innovation. Pour ce faire, elles sont bien aidées par les impétrants qui développent et déploient des savoirs et des outils, langagiers, théoriques et pratiques dont le but est d'affirmer leur expertise en se présentant comme des « champions de l'innovation » (Rogers 1995a, p. 398-399). C'est ainsi qu'ils espèrent instituer une *norme probatoire* qui s'exprime dans l'intégralité des actions qu'ils mènent et que l'on retrouve dans l'expression souveraine de l'innovation moderne : le Proof Of Concept ou POC (Bedreddine 2020a). Les managers de l'innovation, une fois intégrés au service de l'innovation, peuvent cependant avoir certaines difficultés à expliquer le bien-fondé de leur approche. C'est parce que les techniques, les savoirs formels et informels (Stroobants 2009) qu'ils déploient ne sont pas sédimentés dans des cursus ou des fiches de postes en bonne et due forme qu'ils s'exposent à une illégitimité croissante. Parfois accusés d'occuper ce que David Graeber appelle des bullshit jobs[174] (Graeber 2019), les professionnels de l'innovation s'emploient à construire et à entretenir un socle de références communes qu'il est possible d'identifier dans les valeurs qu'ils prônent et qui sert *in fine* à alimenter des pratiques qui ont pour objectif de légitimer tout à la fois les actions et les positions des managers de l'innovation.

Par certains aspects, les managers de l'innovation peuvent être comparés à plusieurs professions qui suivent un processus de « professionnalisation d'entreprises » (Muzio et al. 2011b) et qui s'inscrivent dans l'émergence de nouvelles formes de professionnalisme » (Dubar, Tripier et Boussard 2015, p. 286-288)[175]. L'article de Muzio et ses co-auteurs

[174] Un ingénieur énergétique d'une filiale de BatiCorp E qui est présent au sein de l'espace innovation de BatiCorp E explique ce qu'il considère être une déconnexion entre l'innovation et ce qu'il appelle le « terrain » : « l'innovation bah c'est spirituel quoi, le directeur de la maintenance il n'a pas compris quoi, il a même été très ironique, très sarcastique même […] si j'explique ça aux gens du terrain, ils vont comprendre quoi ? Ce qu'il m'a dit c'est que c'est très loin du business, mais c'est ce qui fait avancer les choses quoi ». Ces propos illustrent l'illégitimité dont les managers de l'innovation sont parfois les cibles. Les propos de certains agents les confinent à l'inutilité et c'est dans ce contexte que les managers de l'innovation déploient un arsenal de discours, de concepts et de pratiques qui œuvrent à produire l'utilité de l'innovation. Se construire dans l'inutilité est donc un défi pour des managers de l'innovation en quête de légitimité professionnelle et organisationnelle.

[175] Dans cette partie de l'ouvrage, les auteurs font références aux travaux de Julia Evetts qui distingue le « professionnalisme professionnel » et le « professionnalisme occupationnel ». Pour résumer, le « professionnalisme professionnels » serait le fait de professionnels qui se construisent en dehors des entreprises

s'intéresse aux exemples des managers de projets, des consultants en gestion et des chasseurs de têtes qui se rassemblent autour d'associations professionnelles mais qui interpellent par une structuration distincte (Muzio et al. 2011b). Ils mettent ainsi en exergue une professionnalisation dans l'entreprise de « professions basées sur la connaissance » qui s'appuie sur quatre piliers : la « frontiérisation » du groupe professionnel qui permet de dire qui est ou qui n'est pas professionnel et qui privatise un ensemble de connaissances ; la structuration du groupe professionnel qui renvoie à l'organisation du groupe professionnel par l'adhésion individuelle ou collective à des instituts, des labels ou par l'appartenance à des réseaux de professionnels qui font alors office d'organisations catégorielles au sein desquelles plusieurs enjeux se télescopent (Camille Dupuy, Noé et Pélisse 2015) ; des revendications de légitimité professionnelle qui passent par la « mise en valeur » (Bourgoin 2015, p. 25-41) des actions des professionnels, des bénéfices corrélatifs et donc d'une certaine rationalité économique ; enfin l'internationalisation de la dynamique professionnelle et l'affranchissement des frontières nationales. Le management de l'innovation tel que défini par cette enquête peut être rapproché des exemples utilisés par Muzio et al. Cependant, l'ambition de l'article n'est pas de donner un instrument d'analyse clé en main des nouvelles dynamiques de professionnalisation. Plutôt, les auteurs entendent différencier les « nouvelles » professionnalisations d'entreprises des dynamiques de professionnalisation plus classiques et traditionnelles. Bien que le management de l'innovation n'en soit pas à un niveau de maturité dont jouissent les professions étudiées par l'article, ce dernier permet tout de même d'identifier des similitudes plus ou moins fortes qui servent *in fine* à alimenter l'idée d'une professionnalisation des managers de l'innovation. C'est en ce sens que le club de Paris des directeurs de l'innovation participe à cette structuration professionnelle. C'est collectivement et au nom de leurs entreprises que les directeurs et directrices de l'innovation participent à des « journées des directeurs de l'innovation » au sein desquelles de nombreuses grandes entreprises se retrouvent[176]. L'adhésion à ce club est payante et les entreprises « financent et

quand le « professionnalisme occupationnel » serait un mouvement de vassalisation par les organisations de professionnels appartenant à des professions constituées et établies. L'idée de « nouvelles formes professionnelles » peut être reprise ici car elle suggère la transformation des modes de professionnalisation. Cependant, le cas des managers de l'innovation est tout de même différent alors que les individus qui composent ce collectif en constitution ne profitent que de très peu de reconnaissance en dehors des organisations et qu'ils ne disposent d'aucune profondeur historique de production d'un groupe professionnel.

[176] Entretien mené le 18/06/2018 avec Catherine D. (60 ans) qui est directrice de l'innovation d'une grande entreprise publique. Elle est ingénieure agronome, diplômée de l'École Nationale Agronomique de Montpellier. Cet extrait d'entretien revient sur les « journées des directeurs de l'innovation » qu'organise « Le club de Paris des directeurs de l'innovation » : « il y a beaucoup d'entreprises qui sont adhérentes. Ça va de Microsoft, à Safran, à Décathlon ou Auchan, donc c'est un peu tout le monde. Par exemple il y a eu la journée des directeurs de l'innovation la semaine dernière où il y a eu des retours d'expériences, sur ce qu'étaient les innovations éthiques,

payent leur quote-part » (Catherine D.). Cette structuration exogène par une adhésion individuelle ou collective à une association de professionnels fait écho aux logiques de professionnalisation d'entreprise mises en exergue par Muzio et ses co-auteurs. C'est également dans cette perspective que les managers de l'innovation interrogés pour cette recherche se rejoignent sur des valeurs et des préoccupations communes qui forment le socle d'un éthos professionnel en constitution.

2.3 L'alliage public/privé, une expérience qualifiante pour l'innovation

En France, l'innovation est un objet d'intérêt pour le secteur public et le secteur privé. Plus précisément, la conception publique de l'innovation renvoie à la nécessaire robustesse des interactions public/privé[177]. C'est dans ce contexte que certains agents de l'innovation font état de trajectoires au sein desquelles s'entremêlent ces deux secteurs. C'est particulièrement le cas sur l'un des trois terrains. L'équipe de direction du programme d'innovation de l'entreprise BatiCorp est ainsi composée d'individus qui ont circulé dans les champs politique et économique. Ils font de cette circulation un des arguments majeurs de leur employabilité en matière d'innovation. Ce sont aussi les moins expérimentés de l'échantillon de l'enquête. Dans les discours qu'ils tiennent, les trajectoires qu'ils ont empruntées pour arriver à la direction de l'innovation de BatiCorp représentent une force non négligeable. C'est qu'ils affirment avoir un spectre de connaissances et de savoirs théoriques et pratiques efficients pour le développement de l'innovation de l'entreprise. C'est donc au cours de leurs jeunes expériences qu'ils ont traversé les arènes publiques, en France et aux États-Unis. En fait, on remarque un prisme politico-économique important chez les salariés en responsabilité au sein du programme d'innovation de BatiCorp. Pour préciser, ce sont des individus qui ont traversé des institutions publiques, notamment dans la diplomatie économique.

C'est le cas de Hugo T. et Wilfried C. Le premier dirige le programme d'innovation de l'entreprise et a été chargé en amont de la « préfiguration des dispositifs » d'innovation de BatiCorp. Avant d'occuper la position de directeur de l'innovation de l'entreprise, Hugo était directeur de la « prospective ». Durant l'entretien, il évoque son passage au sein d'une

ça nous a permis de voir des gens qui mettent en place des choses différentes. On a des visites de sites aussi, l'autre fois ils sont allés au CEA, ça peut intéresser des industriels. Je n'y suis pas allée parce que je ne voyais pas vraiment comment relier nos activités au CEA. Même si ce n'est pas parce qu'on n'a pas de lien direct qu'on n'y va pas, mais là je ne l'ai pas senti ».

[177] *Cf.* chapitres I et II.

fédération d'entreprises de télécommunication. C'est au cours de cette expérience professionnelle qu'il développe un intérêt certain pour les activités « aux interfaces entre le public et le privé » :

> J'avais de très grands sujets d'innovation, des liens avec les politiques publiques sur ces sujets. J'ai commencé à bosser dans l'industrie des télécoms, je bossais sur un secteur pour la fédération qui représentait les intérêts des télécoms, avec des enjeux très forts liés à la sphère publique. Le déploiement de la fibre optique, la sécurité des réseaux, les enjeux de consommateurs, les enjeux de développement durable. Voilà c'est à peu près… Il y avait une partie de politique publique mais très industrielle en même temps. Très technique aussi, exactement, c'est toujours ce que j'ai cherché à avoir dans mes premières expériences, c'est ce lien entre la politique et le secteur industriel (Hugo T.).

Un an plus tard, Hugo intègre le service économique d'une ambassade de France dans un pays asiatique, service rattaché à la direction générale du trésor et au sein duquel il participe à l'accompagnement des entreprises françaises à travers des aides et des prêts gouvernementaux. Selon ses dires, c'est à ce moment qu'il passe de « l'autre côté de l'interface » en intégrant une administration française dédiée à la diplomatie économique.

> Par la suite, je suis passé de l'autre côté de l'interface, parce que j'ai bossé pour le service économique de l'ambassade de France dans un pays d'Asie. C'est un service qui est rattaché à la direction générale du trésor, à Bercy, et donc l'objectif, c'est un réseau de service économique dans l'ensemble des ambassades françaises dont l'objectif est d'animer les relations bilatérales entre les pays. Ce sont des dispositifs de financement de projets qui pour la France s'appelle la réserve pays émergent ou le FASEP[178], dont je ne connais plus l'acronyme et qu'on appelle les outils d'aides déliées, donc ce sont des prêts gouvernementaux, bonifiés, qui permettent de financer des projets d'infrastructures et il y a des contreparties. Les appels d'offres liés à ces projets sont réservés à des entreprises françaises. Et donc la France à l'époque où j'y étais avait 500 millions d'engagement sur des secteurs liés aux infrastructures, donc développement des réseaux d'eaux, d'assainissement, modernisation des réseaux de transports, création de nouvelles infrastructures ferrées urbaines, notamment des métros, il y avait compartiment autour des technologies spatiales, donc on a financé ce type de dispositifs… (Hugo T.)

L'activité des managers de l'innovation, on le verra, consiste entre autres à mener l'entreprise à s'insérer dans et à bénéficier des dispositifs publics de l'innovation. Ce sont donc des personnes qui développent une compréhension et une maîtrise du fonctionnement des financements étatiques. C'est après avoir fait leurs armes dans le public qu'ils transfèrent un certain nombre de capitaux de différentes natures, notamment symboliques, dans le secteur privé. Les multiples savoirs et connaissances qu'ils ont accumulés au travers de leurs expériences leur permettent de faire valoir des compétences autour des processus complexes de financement.

[178] Fonds d'études et d'aide au secteur privé.

En 2012, Hugo intègre l'entreprise BatiCorp. Hugo était employé par une filiale de la firme avant d'intégrer la direction de l'innovation de l'entreprise. Il n'a donc à l'époque pas été embauché pour ses compétences en termes d'innovation. Pourtant, sa maîtrise des logiques publiques reste l'argument principal de son embauche. C'est ainsi qu'il s'occupe de « l'animation contractuelle » qui lie BatiCorp et l'État : « Donc comment une autorité publique, en l'occurrence l'État, peut avoir recours à un portage contractuel via la concession pour développer un réseau d'infrastructures » (Hugo T.). Son intérêt, qui fait sens avec son activité future de directeur de la prospective d'abord et de directeur de l'innovation ensuite, se trouve dans un « job à 360° » qui mêle « du contractuel, du juridique, du financier, de l'économique et du projet ».

C'est en 2016 que le PDG de la filiale du groupe BatiCorp lui demande de participer à un atelier et à un groupe qui expérimentera l'activité de prospective. Selon l'enquêté, c'est à ce moment-là que son activité en tant que manager de l'innovation commence :

> En 2016 on m'a demandé de participer à une démarche de prospective. Et c'est là où la transition s'est effectuée (petit sourire). Il s'agissait d'animer un groupe d'une vingtaine de managers, de jeunes managers du groupe… ça c'était en 2016. L'objectif de cette démarche-là était de projeter le secteur de la mobilité à horizon 2030 et de voir comment notre filiale pouvait innover, s'améliorer, changer […] L'enjeu RH était aussi dans ces sujets… (Hugo T.)

On voit que les managers de l'innovation bénéficient d'un contexte particulier très favorable à l'expression de leurs désirs et de leurs pulsions professionnelles. Tout l'enjeu pour les individus est ainsi d'adopter une posture utilitariste en exploitant des demandes qui émanent des instances de directions. Pourtant cet utilitarisme n'apparaît pas être le terme adéquat. En effet, les individus sont mus par un *illusio* fort et un habitus adapté (Bourdieu 1997, p. 63-66) qui ont pour conséquence de ne pas les enjoindre au calcul coût/bénéfice et à la conscientisation de leurs propres actions et de leurs fins (Bourdieu 2014c, p. 153-161). Investir ou s'investir pour ces professionnels consiste à développer des discours et à mettre en exergue un certain nombre de compétences afin de convaincre ces mêmes équipes dirigeantes du bien-fondé des savoirs qu'ils entendent mettre en œuvre et donc de la nécessité de leur mandat. C'est parce qu'ils s'inscrivent dans une dynamique de changement mais qu'ils ne réfutent pas les lois du champ dans lequel ils se meuvent que certains managers de l'innovation n'éprouvent pas le besoin de conscientiser leurs investissements. Selon Hugo, les rênes de cet atelier lui sont confiées grâce à la multiplicité de ses connaissances parfois superficielles. Alors qu'il devait être un participant « comme les autres », ce dernier prend le « leadership » du groupe et de

l'atelier. Tout se passe comme si les aptitudes, les ressources et la manière de se mouvoir dans un univers particulier rentraient en cohérence directe avec les attendus et les règles de cet univers :

> Je veux dire on ne m'a pas mis l'étiquette d'animateur, je me suis retrouvé de fait animateur de façon un peu spontanée dans la démarche du groupe quoi. Mais globalement on m'a laissé assez carte blanche sur l'organisation interne du groupe. Par ma personnalité peut-être je me suis retrouvé à endosser ce rôle. Alors je ne sais pas si c'est du leadership… il y a plusieurs éléments je pense, une capacité à embarquer les gens, à construire du consensus ambitieux, construire du consensus sans oublier l'ambition qu'on peut avoir… je ne sais pas des qualités interpersonnelles qui étaient plutôt reconnues j'ai l'impression. La capacité à travailler avec des profils très différents, dans le groupe il y avait des profils très forts. Voilà donc des gens très en avant et engageants, parfois presque tête brûlée et en même temps des gens qu'il fallait aussi embarquer. Donc ça je pense que ce sont des qualités personnelles que je continue à avoir et à développer. Il y a un autre point me semble-t-il dans ce groupe en particulier, qui venait de mes différentes expériences, c'est cette capacité d'analyse des projets sur différents jalons… sur différents angles… c'est-à-dire par ma formation académique, par mes expériences professionnelles, je pense que j'ai gagné une capacité à analyser un problème et à comprendre un problème, pas de façon experte, mais au moins dans des niveaux de précision suffisante sur des sujets techniques, économiques, financiers, sociologiques, politiques (Hugo T.).

C'est au cours de cet atelier qu'il développe un intérêt pour les « connaissances en surface » qu'il relie d'ailleurs directement à son activité actuelle de directeur de l'innovation de BatiCorp :

> Je crois que c'est impératif ce côté connaissance en surface. Surtout dans le poste qui est le mien aujourd'hui… ce que j'y fais… où nos sujets sont très variés et sont à la fois techno, business model, de jeu d'acteurs politiques, de jeux d'acteurs industriels, de R&D d'innovation très verticale et d'évolution des attentes des consommateurs. Et je pense que pour faire de la prospective et de l'innovation, il faut avoir cette capacité à embrasser de façon large sans être trop superficiel, parce qu'il faut sortir de l'écume des vagues… (Hugo T.)

Wilfried C., collègue de Hugo T., était directeur de l'accélération et de l'intrapreneuriat au sein de la direction de l'innovation de BatiCorp. Wilfried a beaucoup voyagé dans le cadre de ses études mais aussi dans le cadre de ses activités professionnelles. C'est d'ailleurs d'abord chez Énergéo qu'il commence son activité professionnelle. Après un passage en Asie, en Australie et en Allemagne, il revient en France pour « rembourser » l'investissement réalisé par Énergéo qui lui paye un master aux Mines. Plus tard il part aux États-Unis pour une communication à Berkeley et il rencontre l'ambassadeur de France aux États-Unis. Ce dernier lui propose de candidater à un poste « d'attaché scientifique très étiqueté énergie et environnement » :

> Je pars aux USA présenter mon papier à Berkeley où je rencontre l'ambassadeur de France qui me dit : il y a des postes de conseillers et d'attachés scientifiques un peu partout dans le monde et là on devrait créer un nouveau poste qui est très étiqueté énergie et environnement et dans un peu plus de six mois, en fin d'année on va chercher plutôt un jeune. Il me dit écoute " si ça

> t'intéresse, on connecte bien et tout, on pourra parler de ces opportunités". Mais j'oublie un peu le truc, parce que moi en fait j'étais en train de rembourser Énergéo […] et en fait ma femme finit son doctorat, et là elle est prise en post doc à Stanford. Elle postule un peu comme ça en se disant ça va être trop compétitif, elle est prise, donc merde. Donc moi je suis là, mince, aller aux USA ce n'est pas facile… question de VISA etc. c'est compliqué… je me dis ça ne va pas être facile à gérer etc.… et en fait l'ambassadeur de France me rappelle, genre le hasard complet, le mec me rappelle et me dit "monsieur vous vous souvenez de moi ? Tu sais l'ambassadeur aux USA…" je lui dis bien sûr et tout… il me dit "bah si vous vous souvenez, le poste dont je vous ai parlé, il est en ligne sur le site du ministère des affaires étrangères, il va y avoir tellement de demandes parce que ça sera à San Francisco que ça sera basé". San Francisco, Stanford, "si vous voulez postuler c'est maintenant, on va enlever l'annonce ce soir". Donc du coup je rentre à l'hôtel, je postule, bon je te passe les étapes, je commence à passer les entretiens aux affaires étrangères, en fait il se trouve qu'ils cherchaient vraiment un mec de mon profil quoi, plus à la fin on était plus que deux, je pense que l'ambassadeur a dû appeler et dire "bon bah les deux c'est les mêmes…" et je suis parti en fait aux USA en tant que diplomate comme ça…[179]

L'opportunité dont se saisit Wilfried lui sert de tremplin et lui permet d'acquérir des connaissances qu'il transférera par la suite chez BatiCorp. Des capitaux de différentes natures sont exploités, tant sociaux que symboliques ou culturels. C'est ainsi qu'il abordera les notions de culture de l'innovation et se forgera une expérience en termes de savoirs qui lui permettra d'accumuler des capitaux symboliques spécifiques. C'est donc en tant que diplomate attaché scientifique de l'ambassade de France dans la Silicon Valley qu'il engrange des ressources de différentes natures qui lui permettront *in fine* d'intégrer le service innovation de BatiCorp :

> Donc on est arrivés ensemble avec ma femme et c'est là que j'ai commencé à faire de l'innovation de manière vraiment plus structurée… parce que mon poste c'était attaché scientifique, donc pendant deux ans j'étais en charge d'accompagner les boîtes françaises, technologiques qui arrivaient dans la Silicon Valley, leur ouvrir les portes et essayer de garder la propriété intellectuelle dans un giron plutôt français et puis supporter l'acculturation, pas facile, à l'époque le taux de succès des boîtes était très bas. Ce n'est pas facile… mon premier commentaire c'est qu'on se trompe beaucoup sur les USA, c'est-à-dire qu'on a l'impression qu'ils sont proches de nous, en termes de cultures, parce qu'on a leur bouffe, on a malheureusement leur cinéma qui arrive, on est très américanisé… alors qu'en fait pas du tout… en ayant beaucoup voyagé, tu te rends compte assez vite que c'est plus difficile de faire du business avec des Américains qu'avec des Chinois, des Brésiliens ou des Russes quoi… (Wilfried C.)

C'est par ce passage dans le saint des saints de l'innovation qu'il nourrit tout à la fois son socle de connaissances et sa légitimité de futur manager de l'innovation d'un grand groupe. Il développe des connaissances pointues de l'innovation à la mode californienne et alimente son statut d'expert des configurations jugées efficientes dans le régime moderne de

[179] Entretien mené le 25/01/2019 avec Wilfried C. (33 ans), ingénieur énergétique de formation, directeur de l'accélération et de l'intrapreneuriat à l'époque au sein de la direction de l'innovation de BatiCorp. Issu d'une école d'ingénieur en énergétique, il réalise sa dernière année en double cursus en finance de marché. Il est titulaire d'un DEA en maths appliquée d'une grande école d'ingénieurs. Master dans une grande université américaine (*advanced management program*), il commence une thèse aux USA et la continue aux Mines.

l'innovation[180]. Par ailleurs, cette incursion au long cours dans la Silicon Valley lui permet de construire un discours d'inadaptation de la culture française aux prérequis de l'innovation et d'ainsi produire les éléments de justification qui seront au principe de son embauche dans la direction de l'innovation de BatiCorp. Sa trajectoire et la manière dont il la décrit permettent par ailleurs de voir les logiques d'importation et de circulation internationale des idées. L'individu peut être considéré comme une des nombreuses chevilles ouvrières de la diffusion en France des principes cardinaux de l'innovation produits et en vigueur dans la Valley.

> Donc c'est un biais conceptuel qu'on a de se dire qu'on est proche des Américains alors qu'en fait on est complètement différent… et ça c'est la première erreur… donc en gros quand tu arrives, tu n'es personne et tu n'as surtout pas compris les codes quoi… les Français en fait, il y a un truc de base, ils arrivent souvent en terrain conquis et c'est un peuple assez fier… ils ont l'impression qu'ils sont les rois du monde, le problème c'est que les Américains aussi, les éternels amis ennemis, tu arrives là-bas en fait, tu rentres dans la Silicon Valley et tu dis, la compétition que tu as connue en France, tu es dans le top 20 % de la Silicon Valley au mieux… donc en fait c'est extrêmement compétitif… tu ne parles certainement pas assez bien l'anglais, sauf quand tu as eu la chance d'être complètement bilingue, ce qui est très rarement le cas… même quand tu es très bon et que tu as fait HEC, etc.… que tu parles bien, tu es entre guillemets fluent, être fluent ce n'est pas savoir faire de l'humour de manière ultra rapide, ce n'est pas avoir les codes des grandes universités, donc en fait au niveau culturel tu es à côté de la plaque et tu t'en rends pas vraiment compte… et donc tu es CEO, en général tu as un certain caractère, tu supportes bien la pression etc. tu t'en sors, c'est difficile mais tu t'en sors, tu n'as pas l'habitude, même si tu es une éponge. Mais tu n'as pas l'habitude à ce que vraiment… je ne vais pas dire que tu es un paillasson sur lequel on est en train de s'essuyer mais si tu veux, tu n'arrives pas en terrain conquis quoi… et tu te retrouves dans un truc où tu as un compétiteur en France et là tu en as 10 en face de toi, qui ont souvent levé plus d'argent que toi donc tu n'es pas en position de force. La manière de faire du marketing et du business est très différente. Avoir des contacts dans la Silicon Valley c'est une histoire de réseaux et autant les Américains sont très affables, autant c'est aussi toute une façade et une image mais ils sont aussi extrêmement business, c'est très différent de la manière de faire en France et tu as tout ça à apprendre… (Wilfried C.)

Au travers de ce discours déprécié, on remarque comment le mythe de la Silicon Valley s'est construit et se diffuse. C'est par la participation aux activités d'institutions publiques que certains individus développent un discours sur l'innovation à la française et construisent un rapport au politique particulier. Le parcours de Thomas donne à voir un intérêt également très fort pour le politique qui néanmoins se distingue de ses collègues par un activisme fort. Son activité consiste alors à « pousser des idées » et à faire « un travail de lobbying et d'*advocacy*

[180] Par ailleurs, il passe par une filiale d'une grande banque française à San Francisco au sein de laquelle il est conseiller en stratégie d'innovation. Il s'emploie « à toucher au corporate venture des grandes filiales de la banque ». « Je commence à mettre des tickets d'investissements dans des grands fonds américains, mais un peu de manière désordonnée. Je ne rentre pas dans le détail mais je m'occupe de tout ce qui est de structurer, de faire un lien là, de faire une partie de conseil en investissement pour la holding de la banque en France mais aux US… jusqu'à ce que ma femme me dise qu'elle en a marre de Stanford et qu'elle a envie de rentrer, donc on commence à faire le choix de se dire moi je tire un peu vers Paris, parce que j'avais commencé mon doctorat entre temps et c'est là où en fait par réseau, j'ai un copain qui m'appelle et qui me parle de cette opportunité chez BatiCorp alors que moi en fait je devais prendre la tête du capital risque, un cas difficile, la branche assurance la banque… »

auprès de représentants gouvernementaux et de commissions diverses » (Thomas A.). Il s'était en fait déjà impliqué dans un projet universitaire d'innovation à des fins écologiques et s'est ainsi construit professionnellement entre expertise et engagement politique :

> J'étais sur un programme, Solutions Project, à l'intersection des sciences, médias et politiques, pour la transition énergétique. C'est ça qui a évolué en « *Green New Deal* » aujourd'hui, aux USA. Je participais en tant que Chief Of staff en fait à Stanford. C'était le projet d'un professeur de Stanford qui s'appelle Mark Jacobson qui a développé en premier des plans pour l'État de Washington et l'État de Californie, les États-Unis, le monde… Les États des USA ont séparément fait leur *road map* énergétique et c'est ce qui ensuite a donné le *green new deal* porté par Ocasio Cortez et des gens comme ça aux USA (Thomas A.)

Une quatrième membre de l'équipe du programme innovation de BatiCorp est passée par l'AFNOR[181] (Cochoy 2000) au sein de laquelle elle s'est occupé du développement d'une norme de « management de l'innovation ». Elle explique les raisons politiques et économiques du développement d'une telle norme :

> La commission européenne s'est dit on a des milliards d'argent qu'on dépense chaque année dans les projets d'innovations, mais la plupart du temps ils capotent, ils ne sont pas structurés. Donc nous ce dont on a besoin en tant que commission européenne c'est d'avoir des critères pour les appels à projet afin d'évaluer les projets d'innovations des entreprises innovantes et mieux allouer les fonds publics (Astrid K.)

L'intérêt que ces individus portent à la chose publique[182] se formalise dans ce qu'ils appellent les fonctions aux « interfaces ». Leurs passages par des institutions étatiques, en tant qu'étudiants ou professionnels, sont au principe d'une socialisation au champ du pouvoir et de ses mécanismes, notamment financiers. Leurs allers-retours entre le public et le privé leur permettent aussi d'acquérir des compétences sur les marchés financiers (Godechot 2013) et les fonds de capital-investissement (Marlène Benquet et Bourgeron 2019a). Ces trajectoires leur ont donc permis d'approcher de très près les politiques publiques d'innovation. Leurs expériences professionnelles participent de l'acquisition des ressources transposables d'un champ à l'autre. Les trajectoires de ces agents leur servent ainsi à affirmer une certaine expertise des relations public/privé. Ces fonctions aux « interfaces » sont autant d'éléments de justification que certains managers de l'innovation mettent en œuvre pour légitimer leurs actions et leurs positions. La transformation des connaissances et savoirs accumulés au cours

[181] Association Française de Normalisation

[182] Cet intérêt se traduit aussi par une critique du modèle français d'enseignement. Les managers de l'innovation remettent en question le système de formation français et plus particulièrement l'enseignement supérieur. Agent de la réification du discours adéquationiste du patronat (Brucy 2005), les salariés de l'innovation décrivent un enseignement supérieur français en décalage par rapport à leurs attentes et donc par rapport à la rationalité de l'innovation qu'ils défendent. Entre autres, le système d'enseignement français ne pousserait pas au risque et ne serait donc pas porteur des valeurs et des principes que les managers de l'innovation défendent.

de leurs expériences professionnelles en compétences dédiées au travail de l'innovation sert alors les intentions de professionnalisation qu'ils portent.

CONCLUSION

Les trajectoires des individus sont donc très diverses. Même si l'on observe une surreprésentation des ingénieurs dans l'échantillon, d'autres profils participent à la professionnalisation du management de l'innovation. Comme on l'a vu, l'intégralité de l'échantillon, exceptée une enquêtée, n'est pas issue de cursus universitaires dédiés à l'innovation. Plus précisément, certains enquêtés, notamment au travers d'une logique de double diplôme et de formation continue, se forment aux logiques actuelles de l'innovation. Pourtant, c'est dans les trajectoires professionnelles passées que la majorité des individus acquièrent les ressources qu'ils exploiteront par la suite pour se transformer en manager de l'innovation. À ce stade, trois logiques soutiennent une certaine professionnalisation des managers de l'innovation. Tout d'abord, on a vu que le management de l'innovation procède de logiques de reclassement et de circulation des salariés dans l'entreprise. Certains individus « malheureux » dans la position qu'ils occupent et ne se sentant donc pas à leur place (Baudelot & Gollac, 2003, p. 88-90) profitent d'un champ des possibles de l'innovation que les instances de directions produisent. Ils mettent alors à profit ces flous organisationnels pour faire valoir un certain nombre de désirs et d'objectifs individuels et collectifs. Ensuite, les individus désireux de se voir confier la licence et le mandat de l'innovation dans leurs organisations mettent en exergue un certain nombre d'éléments de trajectoires qu'ils jugent qualifiants. Tout l'enjeu pour ces individus est de négocier leur place dans l'organisation en s'appuyant sur des réalisations passées dans et en dehors de l'organisation. C'est ainsi qu'avoir créé une entreprise ou une activité dans l'organisation permet d'affirmer sa qualité d'entrepreneur ou, sa version corporate, d'intrapreneur (Hatchuel et al. 2009 ; Basso 2006). Les choix de carrières sont aussi mobilisés et rejoignent le caractère précurseur qui apparaît central dans la rhétorique de l'innovation. Il faut avoir tenté et s'être illustré dans une activité identifiée comme innovante. Se mettre en avant permet ainsi aux managers de l'innovation d'affirmer une position d'expert et de satisfaire au processus de distinction sur lequel repose le caractère extraordinaire de leurs actions passées. Enfin, de manière très marquée chez BatiCorp, le paramètre politique des trajectoires apparaît comme une ressource qualifiante et opérante en matière de management de l'innovation. Les individus passés par des « fonctions aux interfaces » de « facilitation » des

relations entre le secteur public et le secteur privé tirent leur épingle du jeu. C'est parce qu'ils se sont mus dans des espaces à cheval entre le champ économique et le champ du pouvoir qu'ils affirment être en possession de savoirs formels et informels mobilisables pour l'activité d'innovation du groupe. C'est d'ailleurs dans ce cadre que les managers de l'innovation émettent des jugements et des avis sur les politiques menées notamment en termes d'éducation et évoquent volontiers les politiques de formations de la future main-d'œuvre des entreprises au temps du tout innovation.

Il reste nécessaire d'identifier les valeurs et les représentations que les individus promeuvent pour se mouvoir dans des espaces construits comme des espaces d'expressions de ces représentations. Il s'agit donc de reconstruire l'éthos d'individus plongés dans un processus de construction professionnelle.

CHAPITRE VI. UN ÉTHOS POUR LES MANAGERS DE L'INNOVATION ?

INTRODUCTION

Des recherches en sociologie se sont intéressées aux éthos de différents professionnels dans les organisations. Les travaux de Laure Bereni, seule (Bereni 2011 ; Bereni et Noûs 2020) ou en collaboration avec Dorothée Prud'homme (Bereni et Prud'Homme 2019), sur le management et les managers de la diversité, éclairent les particularités d'une population de professionnels en prise avec les logiques gestionnaires qui s'appliquent dans les entreprises. Les autrices s'attachent à reconstruire les engagements éthiques qui se logent derrière les discours et les actions que ces professionnels d'un nouveau genre (du moins à l'époque) déploient. Ève Chiapello et Florent Gitiaux se sont quant à eux intéressés aux responsables du développement durable des grandes entreprises. Dans un article de 2009 (Chiapello et Gitiaux 2009b), les auteurs retranscrivent les raisons d'agir de ces professionnels en resituant cette activité dans des trajectoires qui se traduisent par des choix éthiques forts. Travailler pour telle ou telle entreprise est le fruit d'un processus de sélection qui répond tout à la fois aux opportunités permises par le déploiement dans certaines entreprises de services alloués à la fonction RSE, et à la vigueur perçue par les individus de l'implication de ces entreprises. Dans les deux cas, ces activités professionnelles ont émergé au début du XXIe siècle. C'est en accompagnant la législation ou en prenant la suite de certains leaders d'opinion du champ entrepreneurial que les entreprises déploient des services dédiés à la responsabilité sociale des entreprises ou à la diversité. En de nombreux points, l'émergence des managers de l'innovation suit le modèle de ces deux professions. On remarque notamment un volontarisme exacerbé des firmes qui s'accompagne d'une certaine défiance à l'égard de professionnels pas tout à fait « corporate ». Ces derniers défendent des positions qui dépassent la rentabilité économique et la loyauté de mise en entreprise. Tout l'enjeu est alors de reconstituer un éthos professionnel en formation qui mêle positionnement éthique, rapport à l'entreprise et à son organisation. À l'instar des managers de la diversité et des responsables du développement durable des grandes entreprises, les managers de l'innovation apparaissent comme des professionnels qui construisent une « fonction atypique, à la frontière entre société et entreprise » (Bereni et Prud'Homme 2019, p. 182). Plus généralement, l'éthos des managers de l'innovation s'exprime dans un ensemble de conduites professionnelles dictées par des dispositions antérieurement

construites. La prime socialisation et les socialisations secondaires (Darmon 2010) du fil de la vie des individus alimentent des pratiques professionnelles qui sont les fruits de positionnements normatifs et éthiques parfois non conscients.

La fonction innovation dans les entreprises permet à des individus de faire groupe autour de normes et de valeurs particulières qui constituent ainsi un socle commun de références. Quelles sont les valeurs qui animent des professionnels qui se décrivent comme inadaptés aux règles et aux logiques classiques des grandes entreprises bureaucratisées ? Autrement dit, sur quelles ressources argumentatives s'appuient-ils pour promouvoir la nécessité de leurs actions ? La rhétorique professionnelle des enquêtés rencontrés pour cette thèse sert une entreprise de justification. L'éthos décrit dans ce chapitre est un idéal et les propos recueillis sont analysés pour ce qu'ils produisent, soit un discours professionnel promotionnel.

La première partie de ce chapitre montre que les discours des managers de l'innovation louent la liberté au sens large, la projection dans l'avenir comme principe et promeuvent des valeurs « humanistes » d'épanouissement de l'individu. Les positions que tiennent les managers de l'individu pour les autres sont des projections de leurs propres désirs. À des degrés divers, les managers de l'innovation se font les promoteurs d'un travail épanoui affranchi des frontières spatiales, disciplinaires et temporelles. C'est sur ces piliers que repose un éthos particulier. Chacun de ces piliers normatifs compose avec l'impératif de rationalité économique. L'enjeu des managers de l'innovation est de tenir des positions qui mêlent allégeance à l'entreprise et critique des fonctionnements internes. Leur éthos s'établit sur cet apparent paradoxe d'une *loyauté critique* qui donne à voir des individus qui se construisent professionnellement entre le pôle économique et le pôle social des entreprises. La posture que ces salariés adoptent est soumise à la tension entre intéressement et désintéressement qui se formalise dans la « double vérité du travail » (Bourdieu 1996).

1 Futur, responsabilité et changement

À de multiples égards, l'innovation est une affaire de temps. Plus précisément, les managers de l'innovation jouent avec les temporalités et séquencent le temps à des fins professionnelles. L'utilisation du temps comme outil professionnel sert « le contrôle de l'activité » qui passe notamment par « l'emploi du temps » (Foucault 1993, p. 175-183). C'est que les questions de « futur », « d'avenir », de « projection » et plus largement d'organisation du temps de travail agitent les entreprises (Datchary et Gaglio 2014 ; Zarifian 2003, p. 29-46) qui parfois se dotent de professionnels dont le mandat est d'accompagner les temporalités salariales (Salman 2004). Formalisée dans la fonction stratégique de l'entreprise, la prise en charge de l'avenir de la production et des débouchés des entreprises est une question éminemment importante pour des firmes qui s'affrontent avec les incertitudes inhérentes à la projection dans l'avenir. Les notions de prévision et de projection sont en effet indispensables pour qui organise la production à des fins d'écoulement de cette dernière. Les managers de l'innovation portent au plus haut la nécessaire prévisibilité de l'action des organisations. Plus précisément, ils font du futur et de l'avenir, et donc de leur maîtrise, la condition de la viabilité d'une « activité économique rationnelle » (Weber 2003, p. 101-102). C'est dans ce contexte qu'ils développent un discours normatif considéré comme amoral et pragmatique.

1.1 « L'innovation, c'est la projection dans le futur » :

La rhétorique que les managers de l'innovation emploient pour faire valoir le futur comme un principe général de conduite fait appel au thème de la projection organisée. Le jeu des temporalités et l'emploi du futur peuvent cependant exposer à des remontrances et aux accusations de « rêveurs ». Pour se prémunir de ces attaques et ainsi contrer certaines volontés de délégitimation de la part d'autres salariés, les managers de l'innovation adoptent une posture rationnelle en raccrochant toute prise de position avec les possibles économiques qu'elle pourrait ouvrir[183]. C'est par les thèmes abordés et par la production de discours cohérents que les managers de l'innovation utilisent l'avenir comme un support à leur propre activité. Ils projettent l'entreprise sur des thèmes a priori éloignés en déconstruisant l'organisation de l'activité du secteur. C'est de cette manière que les professionnels de l'innovation situent l'entreprise à laquelle ils appartiennent dans des « chaînes de valeurs » (Nicolas F.) qu'ils

[183] La rationalité qu'ils postulent n'est pas qu'économique, on le verra.

identifient comme porteuses pour le groupe. Nicolas F., qui a participé à la préfiguration du programme d'innovation du groupe BatiCorp en tant que responsable open innovation de la filiale BatiCorp E, évoque ses prises de position lors des réunions qui se sont tenues. Le thème de la conquête de Mars a été abordé et tout l'enjeu pour lui était d'affirmer la cohérence d'un discours futuriste en liant l'activité de son entreprise et les débouchés qu'offrirait un projet qui ne fait toujours pas consensus dans le champ scientifique international. La rhétorique du « risque » et de l'« incertitude » (Bourdieu 1997, p. 53 ; Salais et Storper 1995) n'est aucunement considérée comme rédhibitoire et participe à l'épanouissement de salariés porteurs d'un éthos particulier qui s'inscrit dans l'intégralité des conduites des individus :

> Mars… pourquoi pas ? Je veux dire la filiale aéroport pourrait s'occuper des spatioports… on n'en sait rien, mais peut-être que ça arrivera… il ne faut pas le balancer comme ça… Mais, quand on a Elon Musk qui dit je veux aller sur Mars… ok tu fais des fusées… mais en fait si on réfléchit quel est le groupe qui éventuellement pourrait bosser sur ce sujet-là c'est BatiCorp… qui gérera les spatioports, pourquoi ça ne serait pas BatiCorp qui construirait la base martienne ? C'est des compétences qu'on n'a pas forcément peut-être, enfin je ne sais pas on fait des sarcophages de catastrophes nucléaires… Mais si on balance ça à des collaborateurs, alors bien sûr il y a des managers qui ont dit ça y est le PDG a fumé la moquette et autres… enfin c'est quand même plus excitant de lier à ça les collaborateurs de l'entreprise. Bah parmi les sujets qu'on envisage sur le futur, voilà il y a ça, c'est quand même vachement plus excitant (Nicolas F.).

L'enjeu majeur pour les managers de l'innovation est de projeter l'entreprise et les individus de l'entreprise dans le futur. C'est dans les moments concrets au cours desquels ils sont sommés de présenter les éléments économiquement rationnels que les managers de l'innovation peuvent se retrouver dans des situations inconfortables et difficiles. « Perdre la face » (Goffman 1974, p. 9-42) est une possibilité alors que l'analyse du futur qu'ils défendent peut se voir remise en cause au plus haut de l'organisation. Au cours de ces rencontres se joue la légitimité des managers de l'innovation qui font de la prise en charge du futur un des éléments constitutifs des conduites professionnelles qu'ils entendent observer. Leurs discours sur le futur et la manière de manier les catégories liées à l'avenir font ainsi sens pour l'intégralité de l'activité. C'est que chacune des actions menées par les managers de l'innovation repose sur cette capacité à prendre en charge le futur, aptitude qu'ils placent au centre de leurs représentations professionnelles :

> Tu vois il va falloir qu'on revoie comment on fait ça exactement, ça n'a pas très bien marché notre approche avec le ComEx. Au final ils ont validé la plupart de ce qu'on voulait faire mais c'était un peu douloureux… il faut qu'on revoie… Parce qu'ils ne savent pas juger de ces boîtes-là (les start-up) et du coup ils te posent des questions sur la solution spécifique et du coup est-ce que BatiCorp peut l'utiliser ? Ce qui est deux choses, la solution spécifique ce n'est pas le plus important. Et est-ce qu'on peut l'utiliser ce n'est pas le plus important non plus, et en fait ce sont les deux seuls trucs qui les intéressent… (Thomas A.)

Les professionnels de l'innovation peuvent ainsi se confronter aux réticences de certains salariés régis par des temporalités différentes. Il s'agit pour les agents de l'innovation de convaincre du bien-fondé de la prise en compte exacerbée de l'avenir qui parfois s'écarte de la rationalité économique directe au temps de la financiarisation de l'économie (Foureault 2018) : « il faut convaincre que c'est une solution qui a un avenir, c'est ultra-subjectif en fait […] c'est juste un mode de pensée, il faut être capable de se projeter, mais ce n'est pas du tout une approche commune je pense… » (Thomas A.). C'est à cette tension entre, d'une part la nécessité de légitimer leurs actions en se soumettant aux paramètres de valorisation en entreprise et d'autre part le travail fourni pour entretenir la croyance dans le futur et donc l'innovation, que ces professionnels font face. L'expression pratique de ce pan de l'éthos professionnel des managers de l'innovation se trouve en fait dans la capacité à promettre afin d'articuler ces deux dimensions. L'économie de la promesse (Compagnon et Saint-Martin 2019b ; Pollock et Williams 2010b) est donc portée par des individus qui font de l'avenir un des fondements de leur activité professionnelle. Leurs discours et leurs actions prennent leur source dans une croyance débridée en l'avenir qui sert tout à la fois de justification et de principe d'action. C'est au travers des promesses de débouchés relativement incertains que ces individus se réalisent en tant que professionnels : « pour moi l'innovation c'est être dans l'inconnu… dans l'incertitude et tu ne dois pas l'aborder de la même manière que quand tu es dans un champ connu. C'est de l'exploration » (James R.). Les discours qu'ils tiennent se fondent sur des appétences particulières pour l'inconnu et l'incertitude en adoptant le champ lexical de « l'aventure »[184] et « l'exploration ». L'assemblage de la rationalité économique et de l'incertitude se fait par le déploiement des capacités de projections des individus qui prennent forme dans la notion d'anticipation. Les « peut-être » et autres « pourquoi pas ? » servent ainsi à interroger l'avenir et en définitive à faire valoir le tropisme futuriste des managers de l'innovation :

> Rés'O au salon de l'agriculture c'est un peu euhhh… bah peut-être qu'on y sera dans quelques années au salon… avec les serres notamment… on sera légitime et je pense qu'on a ça en tête… et on a acheté une serre… on est allé au salon de l'agriculture. Alors oui ça coûte cher, on est dans des process de coûts, on n'est pas là pour s'amuser… Selon moi tout est innovation, le maître mot commun c'est innovation, à tout ça… que ce soit développement tout ça c'est de l'innovation… en revanche… la recherche quand elle peut être plus disruptive… elle peut se créer des zones… ce n'est pas l'applicabilité qui compte… sinon on ne trouve rien… nous on

[184] Cette idée d'« aventure » est très utilisée dans le champ du spatial et il n'est donc pas étonnant de retrouver ce thème dans les discours de certains managers de l'innovation qui se servent ainsi de la métaphore de l'espace pour exemplifier leurs discours sur l'innovation en adoptant une posture de « futurologue » (Saint-Martin 2019a). Plus largement, c'est l'aéronautique et « l'imaginaire » (Maestrutti et Kröger 2018, p. 95-107) que ce secteur charrie qui sert l'idée de « l'aventure » et de la « mobilité ».

> est plus dans l'anticipation, pour du *delivery* (il insiste), mais en anticipation… c'est bien le RAD, recherche anticipation *delivery*… nous on est une anticipation… (David L.)

Ce qui se joue en fait dans l'utilisation du temps comme principe générateur de conduite c'est un rapport particulier au probable. Ce dernier se matérialise par la propension qu'ont les managers de l'innovation à user de la mise en scénario pour traiter de l'avenir (Andersson et Prat 2015 ; Bernard Hubert et Caron 2009). De la même manière que les écrivains de science-fiction (Convert et Demailly 2012 ; Petitprêtre, Perseil et Pesqueux 2019, p. 153-238 ; Saint-Martin 2019a ; Wacquez 2019), les professionnels de l'innovation formulent des discours probabilistes qu'ils tentent d'appuyer sur des données plus ou moins scientifiques. Ils naviguent alors entre des *probables incertains* et des *probables presque-là* qui sont en fait des « anticipations préperceptives » confinant « à un futur qui est un quasi présent » (Bourdieu 2014c, p. 155). « Jouer »[185] avec le futur revient donc à jouer avec le temps et donc à travailler les temporalités. C'est ainsi que ce rapport au temps particulier participe d'un éthos professionnel, rapport utilitaire et générateur de pratiques, qui fait de la prise en compte du futur la ligne de conduite qui abreuve chacune des activités des managers de l'innovation. « L'éthique d'avenir » (Jonas 2013, p. 63) ou « éthique du futur » (*Ibid.*, p. 42) dont fait état Hans Jonas fait écho aux positions éthiques que les managers de l'innovation adoptent. Elles sont teintées d'utopie[186], accordent une place centrale au présent, ont des racines politiques et se soucient des « effets lointains[187] » (*Ibid.*, p. 65). C'est d'ailleurs dans ce cadre qu'une approche responsable de l'activité, celle des managers de l'innovation et plus largement de leurs

[185] Entretien mené le 18/06/2018 avec Catherine D. : « Moi c'est la certitude qui ne m'accomplit pas. Se dire que demain sera comme aujourd'hui, que là on sait exactement où on va aller, sans le côté… il y a un côté aléatoire dans les projets innovants sur lesquels je peux « jouer », jouer entre guillemets, réfléchir en fait, moi c'est ça qui me motive… ». La notion de « jeu » est très prégnante dans l'activité des managers de l'innovation. Ces observations rejoignent les travaux qui identifient les dimensions ludiques (Linhart 2015a; Emmanuelle Savignac 2013; Emmanuelle Savignac 2018) des activités de salariés « pris au jeu » (Dujarier 2015, p. 217-237).

[186] Si l'on reprend le propos que tient Paul Ricœur dans sa leçon d'introduction, « la vision utopique est souvent traitée comme une sorte d'attitude schizophrénique envers la société : à la fois une manière d'échapper à la logique de l'action par une construction à l'histoire, et une forme de protection contre toute espèce de vérification par une action concrète » (p.18). La dimension utopique des principes et des positions que prennent les managers de l'innovation sert en fait le flou et la « méconnaissance collective » qu'ils entretiennent et qui de fait les exposent aux sanctions des tenants du concret et de l'observable (Ricœur 2016).

[187] S'arranger avec les temps structure l'activité des managers de l'innovation et ils deviennent alors des professionnels de la « synthèse » lorsqu'ils articulent des objets et des activités qui servent alors la « projection » pour laquelle ils sont mandatés. Hugo T. : « on est convaincu que le mélange ou en tout cas la synergie entre le long, le moyen et le court terme, entre l'ouverture et la stratégie, entre la prospective et l'innovation, entre la prospective et l'opérationnel, ce sont toutes ces dimensions avec lesquelles il faut savoir dialoguer…C'est pour ça qu'on a à la fois de l'innovation et de la prospective, qu'on a de la veille et de l'intrapreneuriat. Et au final, la difficulté de ce dispositif, c'est d'être en capacité de gérer ces dimensions. C'est de gérer ces dimensions de projection, parce qu'on me demande de projeter un groupe. Qui est dans son secteur l'une des références, donc il y a un petit challenge à relever. »

organisations, devient un principe qui gouverne les conduites professionnelles des managers de l'innovation.

1.2 Entre conviction et responsabilité : l'éthique de *la* responsabilité pour soi et pour les autres

Ève Chiapello et Florent Gitiaux montrent que le développement durable s'institutionnalise dans les entreprises au début des années 2000 (Chiapello et Gitiaux 2009b). L'intégration de cette fonction mêle positionnement symbolique des firmes dans le champ économique, organisation de l'activité et professionnalisation de certains salariés. Bien que cette fonction ait été l'objet d'une territorialisation professionnelle, les managers de l'innovation revendiquent de participer à son essor. Le développement durable n'est en fait pas le seul terrain d'action que les professionnels de l'innovation entendent arpenter. Ces derniers évoquent plus largement la responsabilité sociale et environnementale des sociétés en proposant de prendre en charge et d'éclairer les entreprises sur les externalités négatives des actions qu'elles mènent. La mission qu'ils se fixent consiste alors à sensibiliser les salariés qui les entourent, notamment les hautes strates, aux questions d'environnement et de « bien-être » professionnel, soit à la « philosophie de l'innovation »[188]. Plus précisément, ils souhaitent redonner du sens à des activités qui selon eux ont tendance à en perdre. C'est d'ailleurs en ce sens que les positions qu'ils défendent s'inscrivent parfaitement dans l'idée de « raison d'être » des entreprises que promeut la loi PACTE de 2019.

La « responsabilité » s'exprime en premier lieu dans les questions climatiques. Comme le montrent Christelle Didier et Kristof Talin (Didier et Talin 2011), le dérèglement climatique et ses conséquences pour la planète ont très majoritairement été intégrés par les ingénieurs. Considérant ces problèmes comme à leur portée, ces derniers sont 87 % à revendiquer des compétences capables de circonscrire le changement climatique. Du côté des managers de l'innovation, la question environnementale est aussi très importante et permet de matérialiser l'éthique de *la* responsabilité dont ils sont porteurs. C'est que « la vulnérabilité de la nature » (Jonas 2013, p. 31) est fortement intériorisée par les professionnels de l'innovation qui resituent et incorporent ce changement global dans le panel de valeurs qu'ils défendent. Selon Hans

[188] Le 19/01/17 lors d'une réunion de gouvernance de l'espace innovation de BatiCorp E un individu prend la parole et répond à la compression des coûts de fournitures et aux logiques de réutilisation : « c'est compliqué parce que c'est une philosophie, c'est l'innovation, on consomme moins, on jette moins… »

Jonas, cet intérêt pour les questions environnementales au sens large participe des « nouvelles dimensions de la responsabilité » (*Ibid.*, p. 31-35) et il apparaît alors pratique pour des managers en quête de légitimité de militer « pour un catastrophisme éclairé » (Jean-Pierre Dupuy 2004). La centralité de ces sujets dans les discours, notamment politiques, profite à des individus qui mettent en musique une morale de l'innovation. Ces conceptions morales de l'innovation se déploient et deviennent des arguments qui renforcent la dynamique professionnelle en cours. Jusqu'au plus haut niveau de l'État, l'innovation est marquée du sceau de la responsabilité et s'exprime au travers de discours qui fixent les limites d'une innovation responsable et donc acceptable. Les propos d'Amélie de Montchalin (*cf.* chapitre IV) mettent en exergue l'idée de « conséquence » de l'activité productive, spécifiquement en matière d'innovation. La figure de l'Homo Faber (Flichy 2017, p. 36-39) est centrale, un homme qui « fait » et qui intègre la responsabilité à ses manières de « faire » (*Ibid.*, p. 77-91 ; Lallement 2015 ; Küchler et Were 2009) dans une logique de « responsabilité comme imputation causale des actes commis » (Jonas 2013, p. 179).

Une nouvelle normativité s'exprime quand son ambition est de *cadrer* l'innovation. L'éthique de *la* responsabilité est un principe qui gouverne l'activité des managers de l'innovation en contraignant les choix qu'ils effectuent. Le « principe de responsabilité » dont parle Hans Jonas ne semble pourtant pas adéquat, en ce sens qu'il amène à confondre l'éthique de responsabilité et l'éthique de conviction formulées par Max Weber. En effet, comme le souligne Gilbert Hottois (Hottois 1996, p. 490-492), l'utilisation qu'Hans Jonas fait du terme responsabilité ne renvoie pas à l'éthique de responsabilité de Weber mais plutôt à son pendant, l'éthique de conviction. Ainsi, la responsabilité, telle qu'elle est décrite par Jonas et dans son acception actuelle de sens commun, renvoie davantage à la notion de morale et de conviction. Alors que l'éthique de responsabilité de Weber est affaire de pragmatisme et de compromis, la responsabilité que les managers de l'innovation, et plus largement le champ économique et le champ du pouvoir, convoquent est une normativité qui apparaît non négociable dans les discours. C'est la raison pour laquelle on préfère parler ici d'éthique de *la* responsabilité qui semble être en fait une hybridation des différentes formes d'éthique.

La responsabilité pour les managers de l'innovation consiste donc à dire ce qu'est ou ce que n'est pas l'innovation en exprimant cette « nouvelle » normativité qui permet alors de filtrer les « bonnes » et les « mauvaises » innovations. C'est dans l'objectif d'inclure une dimension consciente et raisonnée à l'innovation que ces professionnels déclarent être porteurs de valeurs

responsables dont les racines tendent à s'éloigner du tout économique. Cet aspect peut cependant être remis en question car l'ambiguïté que les managers de l'innovation entretiennent avec l'économique les place parfois dans le sillon des « financiarisateurs de la nature » qui entrevoient dans le changement climatique des opportunités d'accumulation capitalistique (Marlene Benquet et Bourgeron 2021, p. 129-135).

Cette éthique de *la* responsabilité se construit au cours de la vie des managers de l'innovation. La socialisation primaire peut tenir une place importante dans la construction de cette valeur et ainsi être au principe d'un engagement dans l'innovation dite responsable et respectueuse de l'environnement. Les dispositions acquises dans un contexte familial perméable aux questions écologiques forment les habitus des individus et peuvent se transposer par la suite dans le champ scolaire :

> Donc au lycée j'ai essayé de m'intéresser à ce que je voulais faire. Avant l'énergie je pense que c'était plus l'environnement… dans les années 2000, mon père me disait " on va avoir un problème, des réfugiés climatiques… des guerres à cause de l'eau, les ressources en pétrole sont en train de se réduire ". Donc t'as besoin d'énergie dans les activités humaines et l'idée c'est que l'énergie qui est produite ne soit pas épuisante au niveau des ressources. Tout ça s'est précisé en école d'ingénieur.[189]

La mise en mots de l'éthique de *la* responsabilité prend en fait plusieurs formes. Ce principe est parfois convoqué et décrit comme un engagement fort ou est plus simplement évoqué de manière utilitariste comme un pan de l'activité. Néanmoins, on remarque l'incidence du paramètre responsable de l'activité dans tous les discours recueillis. Ce précepte s'exprime de différentes manières et participe aux discours de justification des managers de l'innovation. C'est de cette manière qu'un enquêté resitue ses choix de carrière dans un processus de décisions orienté par des valeurs qu'il dit porter :

> Moi c'était pour le projet spécifique, c'est-à-dire que j'ai vu un produit fait à petite échelle au Canada et qui allait dans le bon sens pour moi sur le logement. Le logement ça représente 50 % de l'énergie primaire consommée. On parle beaucoup du fait d'être végétarien c'est super important mais sur une tranche de 5 à 10 %. Là c'était une opportunité de travailler sur les 50 % du bâtiment, soit 50 % de l'équation du changement climatique. Je regardais aussi Tesla et des boîtes comme ça (Thomas A.)

L'observation des valeurs qui gouvernent les orientations de carrières des individus permet de reconstruire le prisme normatif à travers lequel certains managers de l'innovation

[189] Entretien mené le 28/08/2018 avec Maïlys C. (33 ans) qui est ingénieure-chercheure en innovation de service au sein de l'entreprise Énergéo. Licenciée en physique-chimie d'une université parisienne, elle se spécialise en environnement et énergie au cours de son passage en école d'ingénieur.

fabriquent leurs trajectoires professionnelles. C'est en adoptant une posture critique des fonctionnements traditionnels des grandes entreprises que Nicolas F. justifie les choix qu'il réalise en matière de carrière. La responsabilité renvoie ici à l'organisation du travail et aux fonctionnements bureaucratiques qu'il juge néfastes pour les salariés :

> En fait… j'ai dès le départ choisi d'essayer de faire les choses différemment, c'est pour ça que je suis parti en SU plutôt qu'en grand groupe, en 2004, personne n'a compris que je n'aille pas chez Airbus, dans mon entourage, les gens qui me connaissent n'ont rien compris, t'es complètement taré, qu'est-ce que tu vas foutre là-bas… tu vas dans une petite boite qui fait 90 000 euros de CA et tu as Airbus qui t'offre un poste… c'est quoi le bordel ? Mais je l'assumais fortement parce que j'ai pris conscience très tôt, peut-être parce que j'ai vu mon père souffrir des technostructures d'un grand groupe et tout ça, qu'il fallait faire changer un certain nombre de pratiques… et je dirais que les expériences que j'ai eues dans la SU en contact avec plus de la moitié du CAC40 m'ont conforté fortement dans l'idée que : « ok il faut changer la façon dont on s'adresse aux gens, il faut changer la façon dont on les considère, de les prendre pour des idiots, il faut retrouver une certaine humilité dans les entreprises et un peu libérer ces entreprises et arrêter que ce soit ultra top/down, hiérarchique, castrateur, etc… ça ne va pas fonctionner… » (Nicolas F.)

L'individu devient central dans les discours des managers de l'innovation qui, au travers de positions qu'ils jugent réflexives et raisonnées, confèrent à « l'humain » le statut de plus petite et plus grande unité de compréhension de l'activité d'innovation. C'est d'ailleurs au travers de la centralité de l'humain qu'ils revendiquent s'éloigner des formes classiques d'organisation. L'évocation de « l'humain » comme principe qui sous-tend l'intégralité des actions menées fonctionne comme une critique des fonctionnements présents qui n'accorderaient que peu de place aux dimensions humaines de l'innovation et plus largement du travail. Les managers de l'innovation se situent ainsi dans une logique bien connue du nouvel esprit du capitalisme, à savoir la posture critique. De cette façon, ils s'insèrent dans la dynamique générale de psychologisation des rapports sociaux du travail qui peuvent être au principe d'une fragilisation salariale (Castel, Enriquez et Stevens 2008 ; Thomas Coutrot 2018, p. 145-148 ; Stevens 2008) ou « l'humanisme [apparaît comme] une véritable aubaine » (Linhart 2015b, p. 41-46). En fait, la critique ne cible pas l'organisation au sens générique du terme mais plutôt l'organisation actuelle considérée comme peu à même de permettre à l'innovation d'éclore :

> L'organisation, comment on fonctionne, etc, effectivement ça peut avoir un impact et ça peut favoriser, mais je pense que l'élément le plus important c'est l'humain, c'est la capacité à faire travailler les hommes ensemble, donc c'est plus un état d'esprit, une capacité à faire en sorte que cette intelligence produise le meilleur donc c'est plus une histoire de management, qu'une histoire d'organisation parce qu'on peut faire tous les process que vous voulez, je peux vous décrire tous les process qu'on veut, ce ne sont pas les process qui font l'innovation (Maurice L.).

Les différents pans de l'éthique de *la* responsabilité des managers de l'innovation, que l'on rattache ici aux préoccupations qui concernent le futur, renvoient chacun à l'idée de « progrès » tant individuel que collectif (Jonas 2013, p. 308-311). C'est d'ailleurs en ce sens que l'éthique de *la* responsabilité des managers de l'innovation s'épanouit dans la logique du *pour soi* et du *pour les autres*. En fait, la rhétorique du « progrès » fait fortement appel au champ lexical du mouvement. Le « changement », la « transition » et la « transformation » sont des termes très employés par les managers de l'innovation qui de ce point de vue se rapprochent des professionnels de la conduite du changement (Benedetto-Meyer et Willemez 2017) tout en s'en éloignant à des fins de singularisation et de distinction. C'est qu'ils déclarent que l'humain est central dans leur manière d'envisager le changement et l'innovation, et ce toujours dans une perspective de « progrès ». S'exprime alors un rapport distancié au « tout technique » qui n'assurerait pas, du point de vue de managers de l'innovation qui se vivent comme une avant-garde, le respect du caractère responsable de l'innovation (Scardigli 1992, p. 21-52). Différentes catégories de représentation du monde hiérarchisent, ordonnent et classent les objets que les managers de l'innovation entendent prendre en charge :

> L'innovation, c'est déjà transformer le monde du travail et à travers ça c'est transformer le monde de manière plus globale… quand on travaille chez BatiCorp E on joue dans le domaine de la ville, de l'industrie, du bâtiment et du bien-être des occupants de ces bâtiments… on travaille sur tout ce qui va être intelligence artificielle et donc des vrais débats sur l'éthique etc., etc.… ce n'est pas neutre et quand on avait poussé à VivaTech il y a deux ans, le concept de « *human more than digital* », c'est quelque chose qu'on avait construit avec la directrice innovation, la directrice de la communication et le PDG. « Quelle est la position, la posture que BatiCorp E défend en tant qu'entreprise qui est différente de celle des GAFA… ». Je ne partage pas une vision purement technologique de l'innovation, de la transformation des entreprises, des business et du monde… (Nicolas F.)

C'est à la faveur d'une certaine responsabilité que Stéphane Q. évoque la différence entre l'innovation et le changement. Au travers de son propos, il prétend imaginer les conséquences de l'innovation et resitue ses visions du monde liées à l'innovation dans un contexte social plus large :

> Le gros sujet à un moment c'est quand même… c'est pour ça qu'il y a une différence entre la conduite du changement et l'innovation… l'innovateur c'est schumpétérien hein, il se fout des dégâts qu'ils créent à un moment, bah la vraie vie ce n'est pas ça… la vraie vie c'est qu'il y a des gens à un moment il faut s'en occuper sinon tu te tapes les gilets jaunes et c'est un autre métier ça et il est aussi noble que le métier de dire attendez c'est fini on met des robots à la place de tout le monde. Et après on a construit quel monde, ça n'a pas de sens. Et là on commence à faire de la politique… mais l'innovation il y a une dimension politique… ce qui serait intéressant à un moment c'est que ce soit le système qui soit en insécurité et pas les hommes… c'est pour ça que je te disais au début, ce qui est compliqué pour les innovateurs c'est que s'il n'y a pas de cadre de références, si personne ne vient les soutenir, s'il n'y a pas de cadres de bienveillance, mais les mecs sont dans une situation d'inconfort à titre personnel qui est énorme, qui est

> énorme… donc comment on fait à un moment pour les rassurer parce que s'il y a trop de peur il ne se passe plus rien et il n'y a plus de capacité de créer… alors il y a des gens qui vont dire mais s'il y a des gens qui créent super bien en situation peut-être qu'il faut mettre un peu de contrainte, de la peur… je suis partagé… je pense qu'à un moment tu bascules sur de la vraie peur et c'est pas bon (Stéphane Q.)

L'inclination futuriste qui s'accompagne de positions critiques à l'égard de l'organisation enjoint les managers de l'innovation à se projeter et à mobiliser l'idée de changement. Plus qu'une mobilisation, le changement et la transformation font office de catégories tout à la fois théorique et pratique. Ériger le changement comme une valeur cardinale gouvernant les discours et les conduites répond aux applications plus générales qu'ils font du temps. C'est en ce sens que les temporalités, et plus encore le futur, servent les idées de mouvement et de liberté qui sont constitutives de l'éthos des professionnels de l'innovation. L'idée de mouvement s'incarne alors dans l'idée du changement. Chacune des situations de travail est analysée au prisme du changement qui dès lors devient un filtre de l'action des managers de l'innovation. Il faut ainsi « changer » et faire changer ».

1.3 « Changer » et « faire changer » sans la conduite du changement

Le changement est un thème qui anime fortement les entreprises. En effet, l'introduction de nouveaux dispositifs de différentes natures nécessite une planification et une organisation dont les objectifs principaux sont la prévisibilité et l'appropriation par les parties prenantes du processus de changement. Changer ou se transformer n'est pourtant pas anodin pour des entreprises régies par des normes et des règles qui organisent et prescrivent (Denis 2007) leurs activités de gestion et de production. À ceci s'ajoute le fait que les stratégies d'évitement des agents des organisations peuvent mettre à mal les intentions de changement des firmes (de Zwart et al. 2004 ; Gilbert 2008). Tout l'enjeu pour les organisations repose alors sur la résolution de la contradiction apparente entre stabilité et mouvement. Les nouveaux dispositifs de gestion ou procédés de production mettent en effet en péril les équilibres tant individuels que collectifs. L'organisation du travail, la culture de l'entreprise et les identités professionnelles (Lallement 2007, p. 258-271 ; Sainsaulieu 1988 ; Sainsaulieu 2014) sont ainsi en proie au bouleversement des logiques qui les régissent et il devient alors nécessaire de gouverner le changement.

Ces paradoxes constituent l'heuristique des changements, notamment organisationnels et professionnels, et sont donc les objets de recherches en sciences du management ou en

sociologie. Les travaux de management et de gestion tendent à orienter et outiller les entreprises dans leurs pratiques liées au changement. Dans un travail d'accompagnement de la réflexivité, les chercheurs en gestion et en management proposent des lectures à demi critiques et exposent les bonnes pratiques à adopter en termes de changements (Arnoud et Falzon 2013 ; Autissier, Johnson et Moutot 2015).

En sociologie, les travaux précurseurs s'affairent à dégager des unités d'analyse de l'organisation en mesure d'expliquer la dynamique des changements dont les firmes font l'objet (Maugeri 2001a, p. 199-203). Denis Ségrestin et Renaud Sainsaulieu relient par exemple les changements dans les organisations aux changements dans la « société » en accordant une place centrale aux firmes (Sainsaulieu et Segrestin 1986). Ils mettent alors en regard les travaux de Crozier et Maurice et alimentent les questions qui encadrent les nécessités de changement et de stabilité. Norbert Alter, dans son ouvrage *l'innovation ordinaire* consacre quelques pages à la notion de changement. L'auteur présente la définition classique du changement et lie cette dernière au phénomène de l'innovation. Alter préfère utiliser le terme « mouvement » pour décrire les « processus de changement » que provoque la dynamique de l'innovation dans les organisations (Alter 2013, p. 163-177). Plus récemment, c'est par le prisme du numérique que les questions de changement sont posées sociologiquement (Benedetto-Meyer 2019b ; Benedetto-Meyer 2019a ; Benedetto-Meyer et Boboc 2019 ; Boboc et Metzger 2020), notamment en analysant de différentes manières les méthodes dites agiles (Ughetto 2018a, p. 39-53). Le changement est alors une affaire technique et « humaine » (Benedetto-Meyer et Willemez 2017 ; Paltrinieri et Nicoli 2020) et permettre aux salariés de devenir ou d'« être digital » (Negroponte 1996) semble être une priorité pour les entreprises. C'est dans ce contexte d'émergence du « change management » que la « conduite du changement[190] » s'institutionnalise dans les entreprises (Benedetto-Meyer et Willemez 2017). « Accepter le changement ou y adhérer » devient la préoccupation des managers qui mettent en œuvre les plans de changement. C'est au sein de formations dédiées en filière de gestion et de management, mais aussi en sociologie, que sont produits des professionnels de la conduite du changement dont l'objectif ultime est de conduire ou d'accompagner le changement.

[190] Dès 1975, Michel Poniatowski, haut fonctionnaire et homme politique, publie un ouvrage qui s'intitule « Conduire le changement : essai sur le pouvoir ». Pierre Bourdieu et Luc Boltanski, dans leur entreprise de reconstruction de « l'idéologie dominante de l'époque » utilisent cet ouvrage pour documenter plusieurs entrées. « Futur », « changement », « mutation » ou « accélération » comptent dans le champ lexical que déploient Poniatowski.

Le changement est donc considéré comme central dans les organisations. La « pensée organisationnelle » qui mêle « rationalité individuelle » et « raison managériale » (Maugeri 2001a, p. 199-201) s'exprime dans les prises de position et les représentations des managers de l'innovation (Le Texier 2016). C'est dans ce cadre que ces professionnels participent, par la diffusion de leurs croyances et de leurs valeurs, à l'institution du changement comme fait organisationnel et économique majeur. Pour autant, les managers de l'innovation tendent à s'éloigner des professionnels de la conduite du changement. En effet, ils affirment être conscients de la mauvaise réputation du terme changement[191] et des actions qui consistent à conduire les changements. La fonction qu'ils désirent occuper s'inscrit donc dans le processus de professionnalisation et de légitimation que décrit en partie ce chapitre. Par-là, les managers de l'innovation construisent une approche du changement renouvelée et déclarent avoir une compréhension plus fine et donc plus efficace que celle revendiquée par les professionnels de la conduite du changement :

> On n'est pas sûr de la conduite du changement qui fait peur à tout le monde, on est sur autre chose, mais on sait que notre ambition c'est de changer le groupe… transformer le groupe plutôt, mais on ne le dit pas. On le dit à ceux dont on sent qu'ils sont mûrs dans leurs réflexions… pour l'instant on n'en trouve pas beaucoup… […] On est donc orienté vers les métiers mais surtout vers le groupe pour essayer de changer, de transformer. Je n'aime pas trop le mot changer, parce que tu connais les points A et B, tu sais que tu pars d'un point mais pas où tu vas arriver… je le redis, on n'est pas dans la conduite du changement. Je ne sais même pas si on a de la balistique, parce que c'est un processus continuel de transition, de transformation, on ne sait pas ce qu'on va devenir mais on sait qu'on ne peut plus être ce qu'on était par le passé et ce qu'on est aujourd'hui. Et c'est sur ces bases que les nouvelles méthodes et pratiques qu'on va proposer vont jouer sur la culture et sur l'état d'esprit (James R.).

Le mot de transformation est préféré au terme changement[192] et c'est dans ce contexte que les managers de l'innovation espèrent faire valoir l'idée de mouvement et de projection dans l'avenir qui les animent. Le changement est donc un moyen et non plus une fin. Plus précisément, il ne s'agit plus de gérer le changement dans l'organisation mais de faire admettre une représentation de l'organisation qui n'est faite que de changements. Cette conception de

[191] Ils disent être conscients de la mauvaise presse dont bénéficie le terme changement et des déboires auxquels est exposée l'institutionnalisation de la conduite du changement. C'est que la « peur du changement » ou la « résistance au changement » sont des catégories de l'idéologie dominante (Bourdieu et Boltanski 1976, p. 14 29) qui, on le voit, se perpétuent avec le temps. Ils s'emparent du champ lexical du changement en invisibilisant une catégorie jugée négativement chargée. La peur du changement, catégorie de sens commun, se conjugue avec un « sens pratique » qui les mène à discuter la notion de changement et ses corrélats : « Alors changer… je ne crois pas que ce soit le bon mot… il ne faut pas vouloir changer les gens, ce n'est pas ce qu'il faut faire, surtout pas. En fait ce qu'il faut c'est accompagner la compréhension, l'acculturation ».

[192] Même si le terme changement reste très important. Cet arrangement sémantique confine plutôt à un détournement sémantique utilitariste qui sert la distinction dont font preuve les managers de l'innovation. En fait, le changement doit être global pour les managers de l'innovation qui ambitionnent de changer la culture des groupes auxquels ils appartiennent.

l'organisation en mouvement » rejoint les analyses que formule Norbert Alter à propos des organisations. Pour l'auteur, « le changement y est permanent [dans les entreprises], ordinaire, et il intègre simultanément des processus créateurs et des inventions dogmatiques » (Alter 2013, p. 167). L'extrait d'entretien qui suit épouse clairement les positions défendues par Alter en y intégrant la notion d'incertitude chronique dans l'activité des organisations :

> De toute façon on vit dans un monde incertain, on vit dans un monde où le changement est permanent… quelque part il n'y a pas de management du changement, c'est permanent, la conduite du changement ça n'existe plus, c'est juste la conduite de l'entreprise, donc qu'elle crée des peurs en interne auprès des collaborateurs, c'est logique. Ce n'est pas en gros en disant « oui concentre-toi sur ton job et laisse-nous réfléchir » qu'on va casser cette incertitude (Nicolas F.).

Pour les managers de l'innovation, le changement est donc une manière globale de percevoir l'activité dans les organisations. C'est au travers de leurs conceptions de l'organisation qu'ils entendent s'extirper de la nécessaire stabilité interne des entreprises. Là où la conduite du changement s'occupe de parcelles délimitées comme l'introduction d'un dispositif ou le déménagement d'une entreprise, la valeur de changement que les managers de l'innovation portent fait office de principe d'action globalisant. De plus, cette attitude vis-à-vis du changement et des professionnels de cette activité sert leurs velléités de professionnalisation en privant un segment professionnel constitué d'une légitimité dont ils jouissent mais qui tend à vaciller.

C'est en fait la rhétorique de « la fuite en avant » qui anime les managers de l'innovation. Ils portent en eux les principes darwiniens de l'évolution et il leur apparaît donc nécessaire de « manger afin de ne pas être mangés ». Ils démontrent ainsi à tout un chacun la fatalité de l'adaptation (Stiegler 2019) et présentent leurs actions comme salutaires et permettant de « ne pas être avalés par la concurrence ». Le changement n'est alors plus une option mais une condition de la perpétuation de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. C'est pour cela qu'ils resituent les activités de changement dans un contexte plus large et plus mouvant. Les volontés d'« universalisation » dont ils font état sont par ailleurs des tentatives d'invisibilisation de leurs « intérêts particuliers ». C'est pourquoi ils resituent leurs actions dans le cadre de l'intérêt général de l'entreprise afin de faire taire les soupçons dont ils peuvent parfois faire l'objet :

> Si une boîte comme BatiCorp E ne se repositionne pas et n'anticipe pas ses repositionnements maintenant, elle peut en crever… jusqu'à présent elle avait la taille et les moyens financiers pour acheter 3 boîtes et intégrer la compétence… ça va encore marcher une ou deux années ce genre

> de choses, cette capacité-là de mobiliser des capitaux très rapidement pour changer… mais les mutations sont beaucoup trop profondes, impactantes et systémiques pour qu'on puisse continuer… […] sur des sujets comme la smart city ou l'industrie du futur ou le bâtiment intelligent, tout le monde est en train de se positionner et de créer sa propre solution. L'idée c'est d'être celui qui captera le plus de valeur (Nicolas F.).

C'est parce qu'ils considèrent l'activité d'innovation des entreprises comme inefficiente qu'ils font du changement global des firmes un élément éthique qu'ils traduisent par des prises de position et des actions. Les notions de « changement » et de « transformation » sont intégrées à tous les pans de l'activité et gouvernent les conduites des managers de l'innovation. C'est ainsi que toute action est considérée et est mise en œuvre au travers du prisme du changement et du mouvement permanent. Pour les managers de l'innovation, le changement est un défi constitutif de leur activité professionnelle qui les enjoint à concevoir toute intervention comme la possibilité d'exprimer la norme du mouvement perpétuel[193]. Ce faisant, ils se considèrent comme des « agents du changement » (Rogers 1995a, p. 354-355) qui se réalisent par et pour le changement, notamment au travers de la rhétorique de la preuve et de la démonstration (*Ibid.*, p. 355-356). L'appellation dont ils se prévalent importe peu tant les possibilités de changement sont importantes et créent de l'incertitude. Loin d'être un inconvénient, l'incertitude est exploitée à des fins de professionnalisation en accordant des marges de manœuvre conséquentes à des individus qui rejettent la stabilité des organisations et les processus qui les structurent :

> Moi je crois beaucoup en une sorte de communauté humaine que sont les acteurs du changement, les *change agent*, les catalystes… moi mon poste je me suis mis en « *innovation catalyst* » parce que je ne sais pas quoi dire d'autres… je ne sais pas ce que je suis, je sais ce que je fais, je sais que si je suis pas là il va se passer des choses, je sais que si je suis pas là il va se passer d'autres choses et peut-être que ça sera mieux ou pas mieux je ne sais pas… je trouve que cette notion de catalyseur est intéressante, chimiquement le catalyseur, sans lui la réaction chimique se passe, mais avec la catalyse il se passe autre chose, donc j'aime bien cette idée de catalyseur d'innovation… (James R.)

« L'éthique du futur » ou « éthique d'avenir » empruntée à Jonas aide à décrire certaines valeurs que portent les managers de l'innovation. Ce principe éthique se décompose en trois parties, chacune alimentant l'ensemble du prisme de valeurs des managers de l'innovation. C'est le futur et sa prise en charge que les managers de l'innovation prônent dans les entreprises. Principe de conduite qui oriente l'activité de ces professionnels, le futur est une valeur en soi qui se nourrit d'éléments internes et externes à l'entreprise. C'est ainsi que les questions de

[193] Nicolas F. explique comment il a été recruté et comment cette embauche a été pour lui accueillie sous la forme d'une mise au défi des principes qu'ils portent : « elle m'a dit viens donc, et moi j'ai fait oui pourquoi pas ça serait intéressant de voir si un grand machin de 73000 collaborateurs comme BatiCorp E on peut véritablement le changer de l'intérieur ou est-ce qu'en fait ce sont de grosses structures qui sont mortes et vont crever d'ici peu… ».

responsabilités, notamment environnementales, deviennent un argument opératoire pour faire valoir cette éthique du futur. C'est que les questions climatiques[194] sont un terrain propice à la discussion futuriste et qu'elles représentent donc une ressource pour des managers de l'innovation désireux de faire valoir les valeurs qui dictent leurs conduites. C'est un champ des possibles que les managers de l'innovation exploitent en mobilisant tout à la fois une rhétorique, des visions du monde et des pratiques particulières.

C'est donc dans cette perspective qu'ils se saisissent de la notion de changement, la transforment, et expriment l'étendue de l'activité qu'ils espèrent mettre en œuvre. Plus largement, ce sont des représentations temporelles qu'ils mobilisent pour affirmer leur légitimité à parler du futur. Au travers de l'utilisation de mots et de verbes qui font référence aux temporalités (*cf.* chapitre VIII), les managers de l'innovation se positionnent en expert du temps et plus précisément du futur (Colonomos 2014, p. 53-89). Les capacités qui concernent la gestion des temps et qu'ils affirment détenir s'apparentent à une relative liberté de circulation temporelle. Parler au passé ou au présent et décrire le futur sont autant d'éléments qui expriment le pan éthique décrit plus haut. La notion de liberté temporelle qui consiste à « se jouer » du temps rencontre le deuxième aspect structurant de l'éthos des managers de l'innovation. La notion d'accélération réalise la conjonction entre espace et temps. L'entrée « accélération » du dictionnaire de l'idéologie dominante de Bourdieu et Boltanski donne à voir cette rencontre. C'est ainsi que l'« accélération » renvoie aux entrées « changement », « mutations » et « mobilité » (Bourdieu et Boltanski 1976, p. 13).

La valeur plus large de liberté que portent les managers de l'innovation comporte plusieurs aspects. Avec cette idée de liberté point le principe de circulation libre entre différents espaces. La liberté de « mouvement » est prônée par les managers de l'innovation qui remettent en cause les frontières de l'organisation, des disciplines et des services dans les organisations. La liberté qu'ils revendiquent est une valeur que les managers de l'innovation portent pour eux et pour autrui et l'abattement des frontières devient un principe d'action que l'on retrouve dans l'idée d'« ouverture » et de « transversalité ».

[194] Notamment au regard des atermoiements que l'on observe autour du changement climatique et des temporalités très longues qui s'imposent lorsque sont évoquées les questions qui entourent les problématiques environnementales. Ce temps long sert le discours et la fonction des managers de l'innovation qui fondent leur activité sur des temporalités très étalées qui s'écartent des 3 années standards de retours sur investissements attendus décrits par les enquêtés.

2 La liberté chevillée au corps

Les entreprises ont été décrites comme des espaces réglés, normés et pourvoyeuses de contraintes parfois incapacitantes pour la main-d'œuvre. Les travaux scientifiques qui s'attachent à décrire les conditions de réalisation du travail dans les organisations montrent en effet que la gestionnarisation de l'activité de travail est au principe d'« empêchements » de différentes natures. Les études critiques à l'égard de la gestion sont anciennes (Chiapello et Gilbert 2013a ; Nizet et Pichault 2015) et alimentent l'idée d'une gestionnarisation progressive et davantage outillée. On observe une « institutionnalisation des savoirs gestionnaires » au long cours qui se produit tant dans le secteur privé que dans le secteur public (Boussard et al. 2020, p. 31-113).

Les discours que l'on recueille dans les entreprises font donc état de l'importance jugée néfaste des trop nombreux processus et d'une bureaucratisation exacerbée des organisations. Ces dynamiques organisationnelles ne se font pourtant pas sans réaction. Celles-ci sont le fait des salariés eux-mêmes mais procèdent également d'une reconfiguration générale d'un système de production et de contrôle de la production que l'on nomme parfois le « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello 2011a). La « critique artiste » procède d'une remise en cause des fonctionnements managériaux dont l'effet majeur est d'annihiler les besoins de liberté nécessaire à l'épanouissement des travailleurs. C'est par le biais de l'intégration de la « critique artiste » que les entreprises et les managers entendent accorder des « marges de manœuvre » plus importantes aux salariés en desserrant le « contrôle hiérarchique » afin de « répondre à une demande inassouvie dans la période antérieure » (*Ibid.*, p. 161). Le concept d'entreprise libérée développé par Isaac Getz à la fin des années 2000 est une réaction institutionnalisée au fait bureaucratique pourvoyeur d'un contrôle exacerbé de la main-d'œuvre et du travail. Cette mode managériale fait des émules, parfois uniquement en termes de communication d'entreprise, et commence à circuler dès 2013 dans un contexte de « digitalisation » du travail (Ughetto 2018a, p. 53-62). Néanmoins, les questions de régulation de contrôle et de régulation autonome (Reynaud 1988b) persistent lorsque l'on s'intéresse à la culture de l'entreprise et à des individus dont l'objectif est d'en changer.

L'ouvrage de Chiapello et Boltanski s'est intéressé au manuel de management des années 1990. Cette remise en question institutionnalisée et outillée du management traditionnel

est prolongée par les valeurs et l'activité des managers de l'innovation. C'est en ce sens que ces derniers se font les porteurs et les pourvoyeurs de valeurs de liberté, liberté pour soi et pour les autres. En effet, les propos recueillis resituent les actions des professionnels de l'innovation dans les fonctionnements généraux de l'entreprise, fonctionnements qu'ils jugent en inadéquation avec les valeurs qu'ils portent. Mais alors, pourquoi et comment les managers de l'innovation s'engagent et tiennent ? C'est parce qu'ils profitent d'un flou organisationnel qui leur permet de relier certains de leurs intérêts, ici leurs volontés de liberté, à la conception, au développement et au déploiement d'un ou plusieurs dispositifs dédiés à l'innovation. La force du concept de l'engagement (*commitment*) (Becker 1960) tient ici au fait qu'il expose des pratiques et des comportements qui font sens pour l'individu. S'engager en tant qu'individu dans une pratique professionnelle, c'est aussi engager des représentations professionnelles et des désirs individuels. La notion de « *side bet* », ou pari subsidiaire, entre alors en résonnance avec les propos des enquêtés qui espèrent voir leurs conceptions du travail de l'innovation s'imposer. En œuvrant à la définition et au déploiement de l'innovation comme catégorie de compréhension de l'organisation et de la production, les managers de l'innovation opèrent un travail qui sert tout en alimentant leur engagement.

Les salariés de l'innovation s'érigent donc en défenseurs des « marges de manœuvre » salariales en faisant de leurs visions du monde et de leurs pratiques des principes d'activité en entreprise qu'il s'agirait de sanctuariser dans des perspectives de développement de l'innovation salariale. Ils ont la *liberté chevillée au corps* et font valoir des représentations qui ont l'ambition d'alimenter l'intégralité des pratiques en entreprise. Les libertés qu'ils s'octroient sont l'objet de négociation ou parfois de passage en force permis par des appuis hiérarchiquement haut dans l'entreprise (Reynaud 1988b ; Reynaud et Richebé 2011). Ils se départent des frontières en tout genre, qu'elles soient organisationnelles, disciplinaires ou fonctionnelles. C'est l'objet de cette sous-partie qui montre comment la valeur de liberté est portée au plus haut par ces managers d'un genre pas si nouveau qui profitent en fait d'un flou organisationnel et de capitaux symboliques efficients à un moment donné de l'histoire des entreprises et plus largement de l'économie et du capitalisme. Ce sont des « zones d'incertitudes » en puissance qui s'offrent à des salariés avides d'incertains. Les savoirs sur la gestion du futur qu'ils revendiquent et la maîtrise des canaux d'informations dont ils jouissent leur confèrent un certain nombre de ressources qu'ils utilisent pour se positionner dans l'organisation (Benamouzig et Borraz 2015).

2.1 La liberté pour soi et pour autrui

On l'a vu, les trajectoires des managers de l'innovation qui constituent l'échantillon sont marquées par une hétérogénéité importante des parcours. Ingénieurs, professionnels du marketing, de la finance ou parcours multidisciplinaires structurent les compétences professionnelles des managers de l'innovation. Les propos que tiennent ces salariés mettent fortement en exergue les revendications de liberté qu'ils portent. Ces « besoins » d'espace de liberté peuvent être le fruit de socialisations passées ou se construire au contact des préceptes modernes de l'innovation. James R. relie ainsi son intérêt et son engagement dans la fonction d'innovation à sa socialisation primaire intrafamiliale. Dans un processus de reconstruction a posteriori, l'individu sociologise sa trajectoire qui *in fine* légitime les positions qu'il tient en matière d'innovation. Sa « fibre » artistique et ses manières de percevoir le monde se sont construites au contact de son frère et procèdent d'une réaction aux modes d'éducation auxquels il a été soumis durant son enfance et sa scolarité :

> Mon frère est artiste, donc je pense que cette capacité à aller chercher le design artistique, un mélange de relationnel et d'esthétique ou d'artistique, c'est parce que je voulais ressembler à mon grand frère qui était un peu mon idéal et donc je me suis construit un petit peu sur cette tension entre art et sciences… donc ça c'est une première influence avec le design, voilà le design pour moi c'est le mélange entre artistique et ingénierie, donc voilà ça c'est le premier truc… Ensuite par rapport à ma posture et à mon espace liberté dont j'ai besoin, j'ai eu un père militaire légionnaire, son père était policier, voilà si on fait un peu de psychologie et de généalogie de comptoir, il y a une grosse machine de l'autorité. Je pense que mon rapport à l'autorité est particulier ce qui fait que j'essaye toujours d'éviter l'autorité, mais j'essaye de l'éviter… Donc voilà mon frère qui est artiste et qui n'a pas fait d'études… Il est artiste urbain… il faisait partie des pionniers du « graffiti art » en France et d'un autre côté ce rejet de l'autorité (James R.).

Tel qu'il le décrit dans l'entretien, James fait état d'un rapport particulier à l'école et à l'autorité[195]. Il s'est en effet construit à distance du fait scolaire de l'apprentissage en adoptant une posture très utilitariste qu'il lie encore une fois aux positions familiales concernant l'école. Avoir des bonnes notes était l'essentiel et l'intégration des savoirs ne constituait pas une priorité. Son intérêt pour l'apprentissage s'est développé par la suite au moment de l'entrée sur

[195] Ce rapport heurté à l'autorité et à la hiérarchie est un thème qui revient dans les discours des enquêtés. Ils déclarent ne pas être en phase avec le « management de contrôle » exacerbé auquel ils ont pu être confrontés ou affrontent encore aujourd'hui. Catherine D. ne parvient pas à mettre des mots sur son engagement précoce dans l'innovation, au temps où elle faisait « de l'innovation sans le savoir » : Je ne sais pas pourquoi, je suis fabriquée comme ça, je ne sais pas à quoi ça tient, mon mari dit que c'est parce que je suis atypique, donc c'est surement ça, mon côté un peu rebelle. Quand on va tout droit on se dit : « il n'y a pas un truc qui va mieux, un truc différent ? ». Cet extrait d'entretien exprime clairement l'argument d'inadaptation aux fonctionnements classiques de contrôle temporel et spatial qui ont cours dans l'organisation.

le marché du travail. L'enquêté décrit ce phénomène comme une révélation et resitue ce nouvel intérêt dans son activité de manager de l'innovation :

> Et ça a basculé quand j'ai commencé à bosser et finalement j'ai pris goût au fait d'apprendre des choses, c'est-à-dire que quand je suis devenu expert en marketing sensoriel, je me suis tabassé des thèses, j'ai lu, j'ai lu, je me suis confronté […] et plus j'apprenais et plus j'avais envie d'apprendre et l'espèce de tourbillon, de soif de connaissances, je l'ai débloquée en bossant chez Énergéo… (James R.)

Devenir professionnel de l'innovation pour James suit plusieurs canaux. D'abord, l'individu relie l'environnement familial cadré et strict à son intérêt pour l'innovation et pour le « hors cadre ». Ce prérequis diffus érigé au rang de valeur cardinale dicte les choix de carrière de l'individu et participe du socle de compétences et de références qu'il promeut en tant que manager de l'innovation. C'est aussi dans une dynamique d'apprentissage effrénée, notamment causée par une scolarité heurtée, que l'individu se jette à corps perdu dans son activité de manager de l'innovation. L'enquêté revendique également un intérêt prononcé pour l'art et le travail artistique. Cette dimension est parfois mise en exergue par des enquêtés qui voient dans l'art des plages de liberté qu'ils revendiquent être au principe de leur engagement dans l'innovation :

> Bah en fait je ne suis pas scientifique et ce que j'ai aimé dans la photographie je dirais l'aspect un peu magique de ce moyen d'expression à la fois dans sa technicité mais aussi dans l'approche plus artistique. Et en fait je n'ai jamais su choisir entre la technique et l'expression que la technique permet. Et puis voilà j'ai du mal à me spécialiser dans quelque chose en particulier, explorer un domaine en profondeur ça ça m'ennuie profondément. Avoir une vue un peu plus globale, en fait ce qui m'a tout le temps ennuyé dans mon parcours c'est l'expertise en fait… soit parce que je n'en avais pas la capacité soit parce que ça m'ennuie… donc j'ai fait cette école de photo et cinéma, après j'ai fait de la photo, de l'audiovisuel, de la production audiovisuelle… (Maurice L.)

S'investir et adopter la posture du manager de l'innovation peut également consister en un « rejet » de son espace de socialisation. On l'a vu, certains managers de l'innovation insistent sur le caractère précurseur et en décalage de leurs parcours. Ce sont des individus qui se construisent contre l'avis général et qui s'affrontent alors aux figures imposées et aux normes sociales en vigueur dans leur milieu social d'appartenance. Ces expériences nourrissent le besoin de liberté et font écho aux travaux d'Olivia Chambard qui parle du phénomène de création de start-up comme de la nouvelle « bohème » des agents « jeunes » issus des classes supérieures (Chambard 2020b). Ces expériences sont des espaces de construction que les individus mobilisent a posteriori afin de justifier et de légitimer les choix entrepris. Cela permet par ailleurs d'alimenter les atours distinctifs des chemins de vie suivis en confortant l'idée générale d'une nécessité pour le manager de l'innovation de sortir des sentiers battus. Des

situations d'hysterisis (Bourdieu 1997, p. 65) se font jour quand des individus se sentent comme en décalage avec les visions du monde et les pratiques sociales dont ils sont pourtant les fruits :

> Tu me dis qu'à 18 ans tu avais cette envie-là de partir, donc tu as choisi de commencer les études. Qu'est-ce qui t'a interpellé dans ce mouvement hippie ? Qu'est-ce qui t'a intéressé ? Pourquoi tu voulais voir ça ? Cette question n'était pas prévue
>
> Bah j'imagine (rires)[196] Sans problème, juste j'essaye de réfléchir… c'est vraiment purement une question de dimension qu'on donne à la vie. Ce n'est pas uniquement le fait d'être dans un cadre normé. Moi je suis lyonnais c'est une culture vraiment bourgeoise, organisée, un peu d'élite qui s'autoréplique, c'est un truc qui ne m'a jamais plu en fait… et je pense que Berkeley c'est l'antithèse de ce dans quoi j'ai grandi en fait.
>
> D'accord une sorte de rejet un petit peu ?
>
> Oui c'est ça…
>
> Que tu as gardé un peu même dans le cadre des études ?
>
> Oui complètement… tu vois sur ce sujet, c'est un thème sur lequel il y aurait largement à développer, le lien qui existe entre la contre-culture californienne et le développement de la Silicon Valley c'est un vrai truc quoi… moi c'est un truc que je ne savais pas et que j'ai découvert au fur et à mesure que j'ai passé du temps là-bas… Mais voilà tout ce qu'on essaye de mettre en avant dans des cultures on va dire corpo, un peu fermées, enfin très hiérarchiques, c'est du pain qui a plusieurs jours quoi. En gros tout ce qu'on essaye de mettre en place avec un mot comme ça en fait ça n'est pas apparu de rien comme ça (claquement de doigts) dans la Silicon Valley, c'est apparu d'une construction de gens qui rejetaient en fait les normes de travail et qui a évolué vers ce qu'on voit aujourd'hui dans la Silicon Valley… (Thomas A.)

C'est à la faveur d'expériences passées que les managers de l'innovation nourrissent cet intérêt et ce besoin de liberté. La description qu'ils font de ces expériences a pour fonction motrice de légitimer et de justifier l'engagement des individus. Dans un processus de sociologisation et de reconstruction a posteriori de leurs trajectoires, les individus légitiment des prises de position individuelles qui font des marges de manœuvre les conditions de leur accomplissement et de leur épanouissement professionnel. Ce même enquêté explique d'ailleurs qu'« un truc qui est cool et [qui est] une des raisons pour lesquelles [il] aime bien faire ce job, c'est que [Il] crée [son] petit univers qui [lui] ressemble d'une certaine manière… ». Cet individu resitue par ailleurs sa construction professionnelle et son action en tant que manager de l'innovation dans l'histoire californienne de l'avènement du tout innovation

[196] Bien que la relation entre le mouvement hippie et le développement de la Silicon Valley (des croyances, des normes, des codes et des règles) ait été largement documentée et reconstruite (Durand 2018, p. 17-41; Etzkowitz 2019; Saint-Martin 2020b), l'individu perçoit cette question comme une rétribution symbolique tant il se figure son parcours comme une anomalie et en sécession totale avec la norme. La réponse « bah j'imagine » de l'enquêté permet d'observer les micro-rétributions que perçoivent des individus qui font de leurs trajectoires vécues comme heurtées des éléments de justification et de légitimation en régime du tout innovation.

(Dagnaud 2016 ; Durand 2018 ; Etzkowitz 2019 ; Lacorne 2019a). Ainsi, il utilise autant qu'il alimente le mythe de l'innovation dont il est par ailleurs porteur et diffuseur au sein de son organisation.

Tout l'enjeu pour les managers de l'innovation est en fait d'investir des champs des possibles au sein desquels ils pourront faire valoir ces besoins de liberté. « S'orienter dans l'espace des possibles » (Bourdieu et al. 2015, p. 677), et la reconstruction de ce mouvement, consiste alors à faire coïncider des dispositions et des positions au travers d'un travail de lutte qui, loin de répondre à un « reflet mécanique ou par un décalque », se résout dans l'expression des habitus des agents (*Ibid.*, p. 678). Les intentions de « révolution » et de « subversion des règles du champ » auxquelles les individus se livrent se matérialisent dans les discours, les pratiques, les manières de comprendre et d'exploiter l'univers dans lequel ils se meuvent et « jouent » (*Ibid.*, p. 647-686). Cette subversion, miroir de la subjectivité des individus, peut cependant être partiellement remise en question. Les valeurs qui les gouvernent rencontrent en effet un champ des possibles politique et économique. C'est le travail de reconstruction subjective auquel s'adonnent les managers de l'innovation qui agit comme le vecteur d'affirmation et de réaffirmation d'une croyance qui tend à se diffuser au-delà du management de l'innovation.

Par ailleurs, c'est au travers de l'impératif de « curiosité » que s'expriment les valeurs de liberté que portent les managers de l'innovation. Il serait nécessaire d'adopter une posture de curiosité afin de satisfaire à la nécessaire « ouverture » de l'innovation[197]. Plus précisément c'est en réponse à cette « ouverture », conçue comme un principe de conduite, que les managers de l'innovation reconstruisent les raisons de leur engagement et de leur investissement dans la fonction d'innovation. C'est par l'expression des désirs individuels de liberté et d'ouverture que se construisent des professionnels de l'innovation qui considèrent être à *leur* place dans les services dédiés à l'innovation. C'est également par l'expérimentation des dispositifs qu'ils

[197] Nadège A. qui dirigeait l'innovation de BatiCorp explique à quoi renvoie la disposition d'une bibliothèque face à son bureau. Ce meuble illustre selon elle l'idée de l'ouverture et de la nécessaire curiosité qu'il n'est pourtant pas question d'imposer : « Ça c'est pour les gens s'ils ont envie de lire ou s'ils ne s'y connaissent pas ils peuvent découvrir… mais regardez c'est une bibliothèque, des bibliothèques il y en a partout, moi j'avais envie qu'il y ait une bibliothèque de l'innovation… mais vous avez vu il y a plein de choses hein, il y aussi de la culture, il y a la Pologne, des pays, le grand Paris, il y a des tas de choses… c'est, c'est juste une question d'ouverture […] Bah pour que les gens puissent si ça les intéresse les découvrir… et parce que moi je trouve ça très important de se cultiver en permanence… en fait on n'est pas dans la théorie, on est simplement dans le fait que vous avez besoin de nourriture intellectuelle pour nourrir vos compétences et continuer d'évoluer… » (Entretien mené le 03/04/2018)

mettent à l'épreuve leur capacité à innover et à manager l'innovation. Ces instants sont des moments d'auto-repérage de l'engagement et de test de leur passion pour ce qu'ils construisent comme l'expression de l'innovation :

> Vous l'entrepreneuriat, le fait de faire une entreprise, c'est quelque chose qui vous a déjà effleuré ?
>
> Dans mon jeune temps dans le programme d'innovation j'ai porté un projet d'intrapreneur, je sais c'est un peu Inception… (rires) J'avais envie un de tester le dispositif et puis… oui je pense qu'on avait trouvé un problème qui était intéressant, dans lequel on a essayé d'apporter quelques solutions et de faire avancer la machine un peu sur cette thématique… c'était un peu du challenge, du défi… et puis j'avais trouvé un camarade avec lequel je m'entendais bien pour faire des projets et on avait envie… ça faisait partie un peu de notre côté un peu de touche à tout et la volonté d'être très engagé dans l'entreprise je pense. Alors pour faire ce job si vous n'êtes pas engagés dans une entreprise, si vous n'êtes pas convaincu de ce que vous faites, bah ça ne sert à rien de venir.
>
> Et cet aspect touche à tout il faut qu'il soit présent chez un possible intrapreneur ?
>
> Oui et une dimension de curiosité, oui c'est sûr […] (Hugo T.)

Comme on l'a vu dans la première partie de ce chapitre, certains individus deviennent managers de l'innovation au travers d'un processus de circulation dans l'entreprise. Cette notion de circulation est en soi liée à la propension qu'ont les managers de l'innovation de revendiquer des espaces de liberté. La circulation et la mise à l'épreuve de ses propres capacités constituent alors un circuit préférentiel d'accès aux postes de managers de l'innovation. C'est encore une fois les capacités d'ouverture qui sont primées et on observe des individus qui font de la curiosité l'élément essentiel de leur réussite en tant que professionnel de l'innovation.

> Moi depuis que je suis chez Rés'O je me suis toujours éclaté dans des postes où j'ai créé une activité, développé une activité sur la base de pas grand-chose, c'est ça qui m'amuse moi… alors ce n'est pas toujours de l'innovation mais c'est de la création d'entité ou de service qui vont faire quelque chose qu'on ne faisait pas avant, ça j'ai toujours fait ça en fait et c'est ça qui m'amuse…
>
> Qu'est-ce qui vous intéresse tant dans le fait de devoir penser le futur ?
>
> Ah bah on va dire que c'est un aspect qui est quand même lié à la curiosité intellectuelle, principalement… et puis à l'envie… d'essayer des choses, d'essayer des choses nouvelles oui… oui c'est ça surtout oui… […] en fait la partie process m'emmerde, la partie reporting m'amuse pas trop… (Jacques F.)

Les managers de l'innovation revendiquent donc une liberté qu'ils décrivent comme nécessaire à leur épanouissement professionnel. Néanmoins, ces revendications sont plus larges et ciblent tout autant leurs propres individualités que l'entièreté de l'activité. C'est ainsi qu'ils

militent pour une libération du travail, seule capable dans leur esprit de créer les conditions de possibilités de l'émergence des innovateurs et des innovations.

La liberté qu'entendent promouvoir les managers de l'innovation peut s'exprimer de différentes manières. Le verbatim d'un entretien mené avec Nicolas F. montre comment a été pensée l'incarnation de cette idée de liberté. C'est au travers de leurs « looks » que la directrice de l'innovation de BatiCorp E et le responsable open innovation ont construit l'image « moderne » de l'innovation et de sa direction. Les propos de l'enquêté donnent à voir comment certains managers de l'innovation usent de stratégies très diverses dont l'objectif est de faire valoir un certain nombre de valeurs qu'ils jugent nécessaires à leurs actions en matière d'innovation :

> Ça a bien pris 6 mois où ils ne comprenaient pas ce que je faisais là. En plus on avait décidé avec Nadège que je pousserai l'incarnation avec un côté un peu décalé jusqu'au bout, donc y compris dans mon look. Au début j'étais au siège où tout le monde tous les jours était en costard, certains jours avec la cravate… et moi pas ! Et ça c'était pensé… c'était assumer le fait que je continue à être en jean, je mettais une veste quand il fallait mais globalement j'étais en jean avec des Stan Smith etc… Quand je suis arrivé chez BatiCorp E ça ne se faisait pas du tout ! Ça ne se voyait pas du tout ! Et c'est assez rigolo d'ailleurs comment le look a évolué après le déménagement même comment le costard plus globalement s'est déconstruit… je ne dis pas que c'est moi, c'est un phénomène plus global mais ça a participé un peu à repositionner certaines choses y compris dans le look et un certain nombre de sujets… donc ça a permis de faire avancer la transformation et les mentalités et c'était pensé. On l'a complètement conçu ensemble… de la même façon que les looks de Nadège ont été conçus… enfin voilà… on a réfléchi… et elle avait réfléchi à comment elle se positionne… c'était en gros la seule femme de ce niveau hiérarchique dans le groupe, ce qui était un inconvénient pour certains aspects, en plus ce n'est pas une ingénieure non plus. Donc on en a joué aussi, on a joué du côté femme qui pouvait se permettre de dire plus de choses que si elle avait été un mec, très clairement, on a joué de nos looks différents, à chacun notre niveau et tout a été pensé (Nicolas F.).

C'est donc en « pensant » leurs « looks » que ces deux managers de l'innovation ont tenté de diffuser un état d'esprit particulier. Cet état d'esprit, ou *« mind set »* en langage indigène, exprime les intentions de « révolution » et l'idée de « dépasser pour dépasser » (*Ibid.*, p. 674-677) qui fait s'affronter les « tenants » et les « prétendants » qui se considèrent alors comme « l'avant-garde » (*Ibid.*, p. 675). À rebours d'une « présentation de soi adaptée » (Boussard et al. 2020, p. 105-106), ces deux managers de l'innovation ont pris à contre-pied les usages classiques de l'habillement et ont exprimé par leurs « looks » le « décalage » dont ils disent être porteurs. On voit alors que plusieurs dimensions rentrent en compte dans la dynamique de « présentation de soi » (Goffman 1973) qui se matérialisent donc par la tension entre « la tenue » et « la déférence » (Goffman 1974, p. 43-85) que les enquêtés tentent d'exploiter à des fins professionnelles. Le style vestimentaire vient ainsi se conjuguer avec des

logiques genrées de la représentation professionnelle. La reconnaissance professionnelle passe par le vêtement (Goff 2019) et les valeurs de « modernité[198] » de l'innovation s'expriment dans une remise en cause des codes légitimes d'accoutrement. Le « répertoire vestimentaire de la masculinité hégémonique », puissant dans le champ économique mais aussi politique (Matonti 2019), est débattu et le « costard » apparaît en déconnexion avec les valeurs défendues par les managers de l'innovation. Femme dans un collectif d'hommes, la directrice de l'innovation convertit cette sous-représentation en une ressource qui lui permet d'affirmer un « côté décalé » porteur des valeurs qu'elle défend en tant que professionnelle de l'innovation. Alors que dans l'article de Boni Le Goff le vêtement est décrit comme une expression du « contrôle social et de la discipline de soi » des « professionnels du conseil », on voit ici comment les stratégies vestimentaires de la directrice servent la diffusion de valeurs et de croyances dont l'ambition est de « discipliner » des codes et des normes portés par des agents dominants de l'entreprise. Des observations participantes au long cours ont aussi permis de voir comment l'utilisation de l'espace par ces deux individus était le fruit de stratégies constituées autour de la valeur de liberté qu'ils défendaient et qu'ils avaient incorporée. Venir s'asseoir dans des espaces de travail non privatifs et adopter une posture particulière de détente et de décontraction faisaient ainsi partie des pratiques d'*acculturation* pensées par la directrice et Nicolas qu'elle considérait à l'époque comme son « bras droit ».

Outre le fait de porter la valeur de liberté comme un étendard pour eux-mêmes, les managers de l'innovation tiennent des propos qui font plus généralement de la liberté salariale une condition de l'activité d'innovation. C'est une vision particulière de l'être humain au travail qu'ils distillent et qui prend sa source dans des principes éthiques de libération de la main-d'œuvre salariale. En effet, ces professionnels sont prolixes lorsqu'ils abordent les marges de manœuvre de leurs collègues. Selon eux, le management de contrôle, décrit et décrié (Boltanski et Chiapello 2011a ; Dujarier 2015)[199], serait au principe de l'inhibition créative des salariés et ne permettrait donc pas de voir émerger les profils créatifs et innovants. En parallèle, cette lutte pour soi et pour les autres leur permet de gommer le « privilège de l'universel » (Bourdieu 2014c, p. 223-227) dont ils bénéficient dans les marges de manœuvre et la latitude qui leur sont

[198] Gabrielle Schutz évoque les moqueries et autres réprobations auxquelles s'exposent les cadres ne souhaitant pas télétravailler et qui sont alors qualifiés de « ringards » et d'individus qui rejettent la « modernité » que l'organisation entend porter (Schütz 2021). Le télétravail est ainsi décrit par un des enquêtés de Gabrielle Schütz comme « un bon en avant dans la modernité du travail dématérialisé ».

[199] Marie-Anne Dujarier décrit les conditions de travail des « planneurs » et met en exergue une critique assez large des dispositifs de différentes natures qui contraignent tout à la fois le travail des managers et des managés.

accordées. Les propos tenus par certains managers de l'innovation ont alors pour fonction de promouvoir des espaces de libertés pour les salariés. C'est un mélange de réalisation de soi (Borzeix, Charles et Zimmermann 2015 ; Castel, Enriquez et Stevens 2008), de motivation (Adler et Chen 2011 ; Gillet, Berjot et Paty 2010) et de remise en question du management de contrôle que l'on observe chez des managers qui s'érigent en défenseurs de « l'humain » et de sa liberté de mouvement, notamment en termes de réflexion. La catégorie « d'intrapreneur » sert de renfort à leur conception de la liberté salariale et c'est en ce sens qu'ils militent pour ce statut particulier[200]. De plus, ils affirment comprendre les ressorts de la motivation salariale et agir en faveur de cette motivation qu'ils relient volontiers aux questions de liberté :

> C'est le premier truc à savoir quoi… comprendre comment fonctionnent les gens, qu'est ce qui les motive, de manière générale hein, c'est vrai pour tout, c'est quoi leur carburant, qu'est ce qui leur fait plaisir, quelles sont leurs compétences etc… Moi on m'a souvent dit « telle personne je n'arrive pas à la faire bosser… » moi j'y arrivais parce que je ne lui demandais pas ce que toi tu lui demandes. Tu lui demandes un truc, elle ne peut pas le faire et pas forcément parce qu'elle n'a pas les compétences, c'est parce que ce n'est pas son truc, elle ne fonctionne pas comme ça, sa motivation c'est telle ou telle chose. Dans mon équipe, je sais… maintenant ça fait 4 ans je les connais plutôt bien, ils savent comment je fonctionne, moi je sais comment ils fonctionnent et on se le dit hein, telle personne je sais que là-dessus tu vas être nickel parce que voilà… on se connaît bien, il y a une confiance qui s'est établie. Il y a une liberté de parole, ça c'est quelque chose qui pour moi est indispensable, je dis ce que je pense…
>
> Et eux aussi ?
>
> A priori, j'espère (rires)… en théorie, en tous les cas comme je sens plutôt bien les gens, il m'arrive de me tromper, mais voilà je… même s'ils me disent quelque chose, je sais pourquoi ils m'ont dit ça, du moins je crois savoir pourquoi ils m'ont dit ça et voilà après ça ne s'explique pas forcément (Maurice L.).

L'autonomie salariale liée ou non à l'innovation fait partie intégrante des représentations du travail qu'ont les managers de l'innovation. C'est cette autonomie pour les salariés, et la liberté qu'ils jugent corrélative, que les professionnels de l'innovation entendent promouvoir au travers des positions qu'ils prennent en matière d'innovation. Dans leur esprit, la dynamique actuelle du travail est au principe d'une perte de sens dans l'activité qui empêche les salariés d'être innovants. L'innovation et ce qu'elle entraîne en termes de marge de manœuvre est ainsi

[200] James R. : « la notion d'intrapreneur c'est intéressant parce que c'est un buzz que tu as partout en ce moment, mais tu as l'impression que c'est le nouveau mot pour innovateur, mais innovateur dans un schéma à l'ancienne, comité Théodule, groupe de travail et tout ça. Pour moi l'intrapreneur il y a deux définitions, il y a la définition de Richard Branson, c'est une personne, une équipe à qui on donne la liberté de faire des choses, de faire autrement par rapport au process développé par les légalistes [en référence à Norbert Alter], d'un autre côté l'intrapreneur c'est une personne de l'équipe qui va développer quelque chose que personne n'attendait, que personne ne demandait, moi je suis plutôt fan de celle-là parce que tant qu'on a pas transformé les gens, les mecs qui autorisent sont encore dans un schéma descendant top/down »

conçue par les managers en charge de l'innovation comme un champ des possibles capable « d'assouvir » des désirs et des « pulsions » non pourvus :

> L'innovation c'est une logique de pensée et de simplification. En fait tout simplement, c'est un autre moyen de redonner de l'autonomie de pensée aux gens, au lieu d'appliquer des processus bêtes et méchants qui sont déterminés par des gens qui sont ou pas en contact avec des réalités du quotidien[201], c'est de laisser l'opportunité d'adapter ce quotidien en fonction de ce qu'on juge être la bonne façon de faire… on va s'engager pour la ville durable, on va s'engager pour machin et puis on va aller sur Mars… ça mobilisera plus les gens… c'est un point de vue personnel… parce qu'en fait c'est ce que les gens cherchent dans les start-up… de l'autonomie, de la responsabilisation et puis l'impression que son travail ne sert pas à rien. Parce que je pense que quand on rentre dans n'importe quelle petite boite on ne se dit pas je vais révolutionner le monde mais juste qu'en fait son travail ait un sens… et l'innovation et à travers son boulot de prospective effectivement ça sert aussi à ça… C'est sexy quoi… c'est plus trippant de réfléchir à ça plutôt que de se dire allez les gars on va faire 10 % pour les actionnaires… ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas le faire mais c'est juste… (Nicolas F.)

Avec le renfort d'une vision idéalisée du modèle start-up, qui est par ailleurs discutée en sociologie (Flécher 2019a) et fait l'objet de vives critiques médiatisées jusqu'à récemment[202], Nicolas F. évoque ses présupposés éthiques qui mêlent liberté et autonomie en faveur des salariés. Les capacités de mouvements, tant réflexifs que physiques, conditionneraient l'épanouissement des salariés, notamment dans la perspective de l'activité d'innovation. C'est en ce sens que les managers de l'innovation portent cette valeur de liberté qui s'exprime notamment dans leurs volontés d'abattement des frontières de toute nature. Qu'elles soient disciplinaires, organisationnelles ou qu'elles renvoient à l'organisation des fonctions dans les entreprises, les frontières doivent s'estomper afin de permettre aux individus de circuler physiquement et mentalement dans les firmes.

[201] Marie-Anne Dujarier évoque ces « planneurs » qui organisent l'activité quotidienne des salariés tout en étant à distance (Dujarier 2015).

[202] Le mouvement #balancetastartup est lancé à la fin de l'année 2020 au travers d'un compte Instagram qui revendique à ce jour 186 000 abonnés. Un article de Ouest France (https://www.ouest-france.fr/economie/entreprises/startup/balance-ta-start-up-detruit-l-image-cool-des-jeunes-pousses-en-denoncant-les-conditions-de-travail-7177308) revient sur les objectifs de ce mouvement et met en exergue les motivations des individus au principe de cette initiative. L'idée du compte @balancetastartup sur Instagram est de « déconstruire le mythe des start-up » et a pour vocation d'accorder un espace d'expression à des individus qui entendent dénoncer les relations de travail délétères auxquelles ils se sont affrontés durant une expérience de travail dans une start-up. Ce compte Instagram a été fortement relayé par des médias qui participent à la diffusion des croyances qui entourent les jeunes pousses. Pour les créateurs de ce compte, il s'agit de dénoncer les manquements au droit du travail auxquels se livrent des start-up, et ce en exploitant l'image « cool » du mode d'organisation de ces petites entreprises.

2.2 Haro sur les frontières : l'éthique d'ouverture et l'éloge de la transversalité

Les managers de l'innovation font l'éloge de la liberté par l'intermédiaire des principes éthiques qu'ils portent et qui se matérialisent parfaitement dans la critique qu'ils assènent à l'idée même de frontière. Les frontières de toute nature sont battues en brèche et représentent pour les managers de l'innovation des freins tout à la fois à la dynamique d'innovation et à leurs propres ambitions professionnelles. C'est pour cela qu'ils déploient une rhétorique et un argumentaire qui font de la frontière l'élément principal à subvertir. Ce socle argumentatif mû en principe de conduites se décompose en trois parties. Tout d'abord, les frontières organisationnelles ont vocation à devenir plus poreuses et les « frottements » (Stéphane Q.) avec l'externe doivent se généraliser. Ensuite, les disciplines et autres appartenances professionnelles devraient s'effacer afin d'assurer une libre expression de tout un chacun affranchie des logiques professionnelles du mandat et de la licence. Enfin, il s'agirait d'éliminer les frontières qui séparent les services et d'ainsi faire « sauter les silos » qui sont au principe d'un empêchement des dynamiques collaboratives que les managers de l'innovation appellent de leurs vœux. On voit en fait que l'idée de frontière est structurante dans les discours des salariés de l'innovation et l'abattement de ces frontières fait figure de principe éthique qui permet *in fine* l'expression de l'éthique de liberté qu'ils défendent. Plutôt qu'un abattement des frontières c'est une prise de pouvoir sur la définition des frontières qui est tentée par les managers de l'innovation. L'éthique de liberté qu'ils défendent sert ainsi la production d'un territoire professionnel. De manière paradoxale, c'est en manipulant les frontières et en déstabilisant l'organisation du travail qu'ils espèrent construire les clôtures de leur propre activité professionnelle.

2.2.1 Mise en concurrence du « dedans » par le « dehors »

Les frontières des organisations font l'objet d'une critique forte de la part des managers de l'innovation. La multiplication des « acteurs de la chaîne de valeur » aurait pour cause de contraindre les organisations à « s'ouvrir ». Ce principe d'ouverture fait office de *mantra* quand les managers de l'innovation militent pour la libre circulation des agents dans et en dehors de l'organisation. C'est qu'ils conçoivent très honnêtement le champ économique comme un espace social pacifié dépourvu de rapport de domination. Plus précisément, conscient des rapports de domination qui s'opèrent par les situations oligopolistiques dans lesquelles les grandes entreprises se meuvent, il leur apparaît possible et souhaitable d'amener ces entreprises

à s'ouvrir et à faire valoir leur statut de grande entreprise au-delà de leurs frontières, et ce, de manière à remodeler les frontières des organisations et du champ économique plus généralement.

C'est dans la rhétorique de l'ouverture que s'exprime le plus fortement cette idée d'abattement de la frontière. Les managers de l'innovation usent des vocables « interne » et « externe » pour décrire les espaces d'expression de leurs entreprises et l'expression « open innovation » leur permet de faire valoir ce principe d'ouverture exacerbé par un contexte économique, social et politique qui fait force de preuve. Pourtant, les frontières des organisations demeurent et restent fortes. C'est pour cela que les professionnels de l'innovation bataillent pour faire reconnaître leurs conceptions du fait organisationnel et qu'ils travaillent à modifier les limites environnementales des entreprises. Ces prises de position les exposent à des remontrances, remontrances qu'ils relient à l'inadaptation des organisations et de leurs salariés aux logiques de l'innovation qu'ils défendent. Les actions menées en faveur de « l'ouverture » des organisations peuvent ainsi être au principe de déconvenues que j'aborderai dans le chapitre suivant.

En fait, casser les frontières des organisations devient un principe pour les managers de l'innovation. Ils se délestent des frontières de l'entreprise en encourageant et en s'appliquant de manière individuelle à sortir de l'organisation lorsqu'il est nécessaire de le faire. Loin d'être une pratique nouvelle (Rème-Harnay 2017 ; Schütz 2019), aller chercher des compétences et des logiques d'organisation ou de production à l'extérieur de l'entreprise représente une composante des représentations et des valeurs qui gouvernent l'activité des managers de l'innovation. Sans se cantonner aux pratiques classiques de *benchmarking*, les managers de l'innovation utilisent les sources extérieures afin d'« ouvrir les horizons » des individus qu'ils prennent en charge lors d'ateliers ou d'événements en tout genre :

> On est toujours dans une approche qui vient de l'extérieur, parce que si on le fait de l'intérieur on arrive avec ses a priori. Donc ce matériau-là il est construit en partant de l'extérieur, donc il a vocation à produire ce qu'on pourrait imaginer être un filtre à 360 degrés de ce qui se passe aujourd'hui… (Stéphane Q.)

« L'innovation ouverte » ou « l'innovation en écosystème » (Bedreddine 2020b ; Thomas Coutrot 2018, p. 189-191) situent l'organisation dans des espaces concurrentiels dont les professionnels de l'innovation essayent d'invisibiliser les paramètres agonistiques en convoquant des conceptions organicistes (Vatin 2008, p. 69-99) de l'innovation. Ces

représentations rentrent pourtant en contradiction avec la rhétorique darwinienne qu'ils utilisent pour parler des concurrents actuels ou futurs des entreprises. Cette tension s'exprime dans les positions qu'ils tiennent et transforment tout à la fois l'externe en dangers et en potentialités. Cette idée s'exprime parfaitement dans le « *make or buy* ? », sorte de mantra qui a l'ambition d'encourager les salariés des entreprises à poser la question de la rationalité de la sous-traitance ou de l'utilisation des compétences internes de l'entreprise :

> On peut appeler open innovation un process qui favorise aussi l'innovation, qui permet de mettre en regard, de bousculer, de présenter, d'aller chercher des acteurs à l'extérieur pour les faire rentrer dans notre process d'innovation alors qu'au départ on n'y avait pas forcément pensé. Donc je fais partie d'un process d'innovation… je suis un élément du process d'innovation de chez Rés'O… (Jacques F.)

« Bousculer »[203] l'interne en introduisant des agents ou des produits qui proviennent de l'extérieur de l'entreprise participe donc de la construction de la dialectique interne/externe que les managers de l'innovation portent et diffusent. La déstabilisation qui en résulte peut être suivie de sanctions et des effets de réputation peuvent se faire jour et déstabiliser les managers de l'innovation à leur tour. « Challenger » et « mettre au défi » les salariés internes est alors considéré comme une corde à l'arc des managers de l'innovation. Ce principe se fonde sur l'idée d'ouverture et la nécessaire perméabilité des frontières de l'organisation. Les managers de l'innovation se débarrassent des clôtures de l'organisation en invoquant la rationalité des valeurs qu'ils portent et des discours qui accompagnent ces revendications.

2.2.2 Manipulation des frontières internes et luttes de territoires

L'idée de la subversion des frontières est également présente lorsque les managers de l'innovation évoquent les disciplines et les fonctions présentes dans les organisations. On l'a vu, les services dédiés à l'innovation sont composés d'une multitude de compétences. Cette profusion des profils et des expertises fait de l'innovation un fait organisationnel total. En effet, l'ambition des managers de l'innovation est de s'ingérer à tous les niveaux de l'organisation. C'est en ce sens qu'ils déploient un discours qui promeut l'idée de transversalité et d'ouverture des organisations. Ainsi, ils s'inscrivent dans les modes de fonctionnements classiques de « désilotage », qui consiste à supprimer les frontières entre les services et selon eux entre les

[203] Le 17/01/2017, lors d'un échange informel à la cantine avec un responsable innovation d'une filiale de BatiCorp E : « moi parfois je vais voir les chefs d'entreprises et je leur dis vous êtes des guignols quoi pour les bousculer sur l'innovation. On fait des choses et personne ne prend ce qu'on fait […] il faut qu'on produise des trucs sexys sinon ils vont dire qu'on ne sert à rien quoi ».

compétences des salariés. Toutes leurs activités convergent vers cette idée de circulation des compétences et de « décloisonnement ». Déjà présente dans le mode projet (Cihuelo 2012 ; Gaglio 2011, p. 100-103), cette conception de la mise en commun des compétences fait figure d'impératif pour les managers de l'innovation. Plus encore, c'est par l'addition des compétences, une addition tout à la fois organisée et désorganisée, qu'il est possible de faire advenir l'innovation et de faire émerger des innovateurs qui s'ignorent. Les questions du « travail collaboratif » (Benedetto-Meyer et Klein 2017 ; Ughetto 2018b) et de la « participation » (Borzeix, Charles et Zimmermann 2015) sont ainsi centrales dans les discours et les pratiques des managers de l'innovation et s'inscrivent dans un socle de valeurs qui gouverne les conduites de ces derniers :

> Oui bah il faut déjà favoriser l'échange entre des personnes ou des équipes qui ne sont pas forcément dans les mêmes organisations, donc il faut casser un petit peu les silos classiques d'organisation d'une boîte pour mettre les gens ensemble afin qu'ils travaillent sur des projets, avec des compétences qui sont choisies, complémentaires voilà… donc ça c'est ce qu'on fait au technocentre où on met des gens ensemble pour constituer une équipe projet, quels que soient leurs services d'attachement hiérarchiques et on reconfigure en fonction des besoins, de la vie du projet, s'il s'arrête, s'il se tasse, s'il croît… on est capable de reconfigurer ça de façon assez agile, donc ça ça fait partie des process qu'on a mis en place pour effectivement favoriser l'innovation… (Maurice L.)

Certains managers de l'innovation testent les organisations et tentent de « bousculer » l'ordre hiérarchique des entreprises. Jouer avec les frontières peut être périlleux et les individus déploient des techniques de « désescalade » de la tension en s'appuyant notamment sur la fonction d'innovation qu'ils occupent.

> À certains moments je me suis dit effectivement là on a besoin que les autres soient dans un cadre qu'ils comprennent parce que ça va trop les brusquer, on se calme un peu… et puis il y a un ou deux moments où je les ai vraiment choqués et ça a fait le tour… alors après comme c'était pensé et conçu avec Nadège, elle a calmé le jeu et politiquement ça ne nous a pas coûté… il y a des moments où elle comme moi on a été un peu trop loin… parfois on le savait, parfois on ne le savait pas parce qu'il fallait aller vite… Il y avait une volonté de repousser la frontière… après il ne fallait pas qu'on se prenne les coups de fusils non plus politiques… il fallait qu'on pousse les frontières au bon moment et qu'on sache comment rétropédaler derrière… mais très clairement sur le premier VivaTech, moi je suis arrivé fin avril, le premier VivaTech avait lieu fin juin, j'avais deux mois, je suis arrivé il y avait quasiment rien… en gros il fallait que je me démerde pour mobiliser l'ensemble des secteurs de l'entreprise et un certain nombre d'opérationnels, et en deux mois sur un énorme truc comme VivaTech… donc clairement il y a des gens que j'ai secoués… et j'ai secoué un peu fort et ils n'avaient pas l'habitude… et un groupe comme BatiCorp E n'a pas l'habitude de monter un projet gros comme VivaTech en deux mois… bah on y est allé, on a poussé partout, on avait le soutien de toute façon du PDG… (Nicolas F.)

De manière très générale, les professionnels de la gestion de l'innovation rencontrés pour l'enquête n'entendent pas se soumettre aux frontières. Pourtant, les entreprises sont pétries

de limites dont le dépassement expose à la sanction. Les niveaux hiérarchiques, les frontières entre les services ou la séparation entre vie privée et vie professionnelle structurent l'organisation et l'activité de travail. C'est donc malgré ces limites en tous genres que les managers de l'innovation conçoivent leurs pratiques et les valeurs qui les conditionnent. Agir en manager de l'innovation suppose donc de se dégager des frontières qu'ils considèrent comme des contraintes à leur activité et à la bonne marche de l'innovation dans les organisations. Les visions du monde médiées par l'impératif d'innovation qu'ils portent suggèrent donc de sortir du « carcan » de ce qu'ils considèrent être des « chapelles disciplinaires ». C'est pourquoi ils se représentent l'innovation comme une manière de dépasser les limites induites par la structuration fonctionnelle et disciplinaire des entreprises. Les conceptions qu'ils défendent sont revendiquées comme rationnelles et les entretiens montrent comment l'innovateur accompli est un « touche à tout »[204], caractéristique qu'ils revendiquent pour eux-mêmes et pour les autres salariés :

> Et c'est pour ça que je vous parlais d'interface tout à l'heure, j'ai l'impression, enfin j'ai le sentiment plus que l'impression, que nos grands champs d'innovation… a minima pour ce qui concerne BatiCorp, mais je pense que c'est vrai pour tous les acteurs… ils sont par nature multiacteurs, multiagents, multicompétences, plutôt complexes que faciles et si vous n'arrivez pas à avoir une vision assez large des différentes composantes de la problématique, vous n'arriverez pas à entrer dans le sujet et vous n'arriverez pas à trouver le levier d'innovation intéressant… c'est un peu aussi tout ce qu'on a sur les disruptions des modèles d'affaires, en général les disrupteurs ils ne viennent pas de votre secteur d'activité, ils viennent d'un secteur connexe voir très différent… et je pense que dans l'innovation aujourd'hui, c'est l'enjeu du management de l'innovation, c'est à la fois d'avoir de l'innovation métier, très solidement installée sur de l'expertise métier et qui répondent à des problématiques qui sont dans un monde, un univers, un environnement très complexe (Hugo T.).

C'est donc la complexité qui oblige les managers de l'innovation et les innovateurs à ne pas s'interdire de circuler dans l'organisation en empiétant sur des territoires professionnels. L'idée n'est donc pas de devenir expert mais de s'arroger le droit de discuter et de s'emparer des compétences d'autres professions. L'expertise n'est en fait pas l'objectif et l'activité d'innovation bien comprise se loge plutôt dans la capacité qu'ont les individus de se saisir des différents champs d'expertise afin d'en mobiliser des briques dans des perspectives d'innovation. Être manager de l'innovation ou être innovateur, c'est se soustraire aux prérogatives des professions dans l'entreprise en faisant valoir ses désirs et ses capacités de « slasheur » (Barbe 2017) ou de « multipotentiel »[205] :

[204] Entretien mené le 25/06/2019 avec Hugo T.

[205] Catégorie de sens commun qui renvoie à des individus « pas à leur place » dans l'entreprise, individus qui se caractérisent par la multiplicité de leurs intérêts et leurs indécisions professionnelles. Sonia Valente, « *Multipotentiels : comment trouver sa voie quand trop de choses nous intéressent ? »*,

> Il faut embrasser de façon large tous ces sujets sinon vous ne voyez qu'une verticale très biaisée du sujet… alors c'est un peu les cibles qu'il faut arriver à trouver à mon sens, c'est que… il faut sortir de la superficialité sinon vous n'allez pas dans le fond des choses et dans le cœur du réacteur des sujets et en même temps il faut éviter d'être dans le yard de l'expertise verticale, d'être borné à dire je ne vois que ça (Hugo T.).

Abattre les frontières est une des motivations principales des managers de l'innovation. Néanmoins, le processus de professionnalisation et de territorialisation de l'activité d'innovation les contraint à poser les frontières de leur propre activité. Ainsi, provoquer l'effacement des frontières dans les organisations et en dehors sert à construire les frontières du groupe professionnel qu'ils essayent de construire. Ces observations situent l'innovation et ses représentants dans un paradoxe qui consiste à abattre des frontières pour en produire de nouvelles afin de servir leurs intérêts.

CONCLUSION : L'ORGANISATION DE L'INNOVATION, UNE EXPRESSION PROFESSIONNELLE DES MANAGERS DE L'INNOVATION

S'il apparaît prématuré de parler de groupe professionnel des managers de l'innovation, il semble nécessaire de souligner que les individus qui composent l'échantillon d'enquête sont plongés dans un processus de professionnalisation. En ce sens, l'innovation dans les organisations peut être abordée comme un fait professionnel qui tout à la fois agite les salariés, les disciplines et les organisations. Et c'est par-là que des agents qui se vivent comme des experts de l'innovation construisent un territoire professionnel et une fonction sociale en revendiquant leurs trajectoires individuelles et en exploitant les différentes *expériences qualifiantes* qui les composent. L'illusion biographique (Bourdieu 1986b) et les transactions biographiques (Dubar et Nicourd 2017) auxquelles j'ai été exposé lors des entretiens et des observations menés peuvent toutefois interroger la reconstruction à visée cohérente que les individus font de leurs parcours. Accaparés par l'espérance de légitimation qu'ils nourrissent, les enquêtés ont parfois versé dans des discours d'autopromotion qui frôlent alors la célébration égotique. Les longs échanges menés permettent tout de même de relativiser et de percevoir les incohérences qui participent de la construction professionnelle des personnes interrogées. Ces

https://www.psychologies.com/Travail/Bien-etre-au-travail/Aimer-son-travail/Articles-et-Dossiers/Multipotentiels-comment-trouver-sa-voie-quand-trop-de-choses-nous-interessent , 10 novembre 2020, consulté le 29 janvier 2021.

dernières sont *in fine* gouvernées tout à la fois par un éthos professionnel plus ou moins constitué.

En outre, cette étude des principes d'actions a permis d'observer comment des positions somme toute consensuelles et assez largement distribuées font office de valeurs qui gouvernent des conduites professionnelles. L'universalité des représentations et des prises de position qu'ils tiennent sert donc la dynamique d'institutionnalisation du management de l'innovation qu'ils espèrent voir advenir. La « liberté » et le « futur » font office de principes directeurs pour des salariés qui souhaitent affirmer leur expertise. Alors que les notions de liberté et d'autonomie sont prônées dans les logiques néomanagériales, les salariés de l'innovation entendent privatiser ces catégories et en faire un outil professionnel. La convocation de ces thèmes intègre la stratégie de professionnalisation d'individus qui surfent sur une mode managériale (DiMaggio et Powell 1983) pour se positionner dans l'entreprise.

Les généralités que profèrent les managers de l'innovation et l'aspect souvent banal des principes qu'ils disent défendre confèrent à l'observateur et aux lecteurs de ce chapitre un sentiment de vertige. Les trajectoires des individus et les valeurs qu'ils affirment détenir ne permettent alors qu'en partie d'expliquer les positions qu'ils occupent et les marges de manœuvre dont ils profitent. Il est donc nécessaire d'aborder maintenant la constitution des services et des directions dédiés à l'innovation dans les organisations. C'est à cette occasion que pourront être abordées les logiques de négociations et la distribution des ressources symboliques qui permet aux managers de l'innovation de se voir octroyer des positions qui apparaissent tout à la fois confortables et périlleuses. C'est aussi le moment de déconstruire le matériel théorique et pratique que les individus déploient pour affirmer la rationalité de leur approche de l'innovation. Les agents de l'innovation deviennent des « managers » « faiseurs de performance » (Boussard 2008c, p. 205-227) lorsqu'ils prétendent, discours et outils à l'appui, aborder de manière rationnelle économiquement le phénomène de l'innovation. La rentabilité économique est donc la face publique de l'innovation gérée et dirigée par des salariés englués dans un processus de professionnalisation, aspect que l'on retrouve dans certaines professions décrites dans l'article de Muzio et al. (Muzio et al. 2011b). C'est dans ce contexte d'intégration économique des managers de l'innovation que l'on peut concevoir ces derniers comme des « utilités » humaines censées accorder un « rendement » à un collectif d'individus « engagés dans une activité économique » (Weber 2003, p. 108-110).

Aborder l'organisation de l'innovation soulève ainsi de nombreuses interrogations (Alter 1993a ; Gaglio 2011, p. 100-106) auxquelles des salariés se proposent de répondre. La constitution de directions et de services pour l'innovation sert l'institutionnalisation de cette fonction en lui conférant le statut d'objet de la gestion dans les organisations. C'est par l'intermédiaire des managers de l'innovation que ce phénomène a lieu et que ces derniers poursuivent la territorialisation professionnelle à laquelle ils s'adonnent. « L'autonomie » que les managers de l'innovation promeuvent s'éloigne à cette occasion de la liberté pure et parfaite. La liberté d'action des salariés serait intimement liée avec les intérêts de l'entreprise d'appartenance et l'on se rapproche plutôt de ce que Sophie Bernard appelle « l'autonomie pour l'organisation » (Bernard 2020).

CHAPITRE VII. L'INNOVATION DANS LES GRANDES ENTREPRISES : TRAVAIL D'ORGANISATION ET PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS DE L'INNOVATION

INTRODUCTION

L'innovation dans les entreprises a été abordée de différentes manières. Ce sont les développements techniques et scientifiques des entreprises qui ont d'abord retenu l'attention. Dans cette perspective, un certain nombre de travaux s'intéressent en premier lieu au département de recherche et développement (Gilbert et al. 2018b). Par conséquent, on assiste d'abord à un brouillage des catégories recherche, recherche de développement et innovation (*cf.* Partie I). Le travail politique de construction, de diffusion et d'accompagnement d'une catégorie, celle de l'innovation, produit un certain nombre d'effets sur le travail, les professions et les organisations. Le glissement sémantique que l'on observe ouvre un champ des possibles organisationnel que des agents tentent d'investir. De cette manière, on voit que l'innovation dans les grandes entreprises est l'objet d'une articulation entre d'une part un travail d'organisation et d'autre part un processus de professionnalisation, celui des managers de l'innovation. Ce chapitre a donc pour ambition de montrer comment l'organisation de l'innovation sous-tend le processus de professionnalisation des managers de l'innovation, soit de montrer l'entremêlement des dimensions organisationnelles et des dimensions professionnelles de ce phénomène.

Trois orientations guident le propos de ce chapitre. En premier lieu, il s'agit de décrire et d'expliquer comment se construisent et se déploient les directions de l'innovation étudiées pour cette recherche doctorale. Ces services et entités dédiés à l'innovation s'inscrivent dans le processus de construction et de fonctionnalisation de la gestion de l'innovation dans les grandes entreprises. L'idée de fonctionnalisation accompagne le processus de professionnalisation des managers de l'innovation et décrit le travail de positionnement de l'innovation et de ses représentants dans les organisations. Ce concept désigne la systématisation d'un appareil de justifications – une rhétorique professionnelle – mis en œuvre par ces aspirants professionnels qui argumentent et administrent la preuve de l'utilité de leurs propositions et des actions qu'ils souhaitent engager.

Le deuxième ensemble de question de recherche que traite ce chapitre s'intéresse aux effets produits par l'organisation de l'innovation dans les grandes entreprises. Ce moment permet notamment d'exposer les logiques qu'activent ou que réactivent les managers de l'innovation dans la quête de définition organisationnelle de leur propre fonction. Alors que les professionnels de l'innovation fondent leurs discours sur une remise en question du fait hiérarchique, on assiste en fait à un retour de ce phénomène. En effet, il est souvent question de « sponsoring » lorsque les managers de l'innovation évoquent la question de la structuration de leur activité et les développements des salariés qu'ils accompagnent. Tout se passe comme si l'invisibilisation des lignes hiérarchiques servait une réactivation et une reprise de contrôle de « l'innovation ordinaire » (Alter 2013). Ce qui apparaît comme une contradiction devient une vertu du management de l'innovation.

L'ultime aspect développé par ce chapitre renvoie aux rationalités et aux objectifs liés à l'organisation de l'innovation. En somme, pourquoi les grandes entreprises font-elles le choix d'organiser l'innovation ? Les données recueillies en entretien ainsi que des observations en entreprise permettent d'identifier les raisons manifestes et latentes d'une innovation organisée tout en dépliant le corpus de justification adopté. Les managers de l'innovation produisent des discours d'affirmation dont l'objectif premier est de construire le problème organisationnel de l'innovation. L'hypothèse que je défends est que ces professionnels de l'innovation tentent de multiplier les points d'ancrage argumentatif afin d'intéresser le plus grand nombre. C'est la raison pour laquelle on assiste à une diversification poussée de l'argumentaire mobilisé par des managers de l'innovation guidés par des principes et des valeurs exposés dans le chapitre précédent. Dans cette perspective, le travail rhétorique et la mise en pratique concrète des préceptes qu'ils défendent ont pour effet de proposer une nouvelle rationalité dominante dans l'organisation (Claude Giraud 2004).

L'objectif de ce chapitre reste d'opérer la reconstitution de ce qui s'apparente à un processus de professionnalisation. Celui-ci s'inscrit dans le mouvement de professionnalisation d'organisation observé par Muzio et ses collègues (Muzio et al. 2011a). Il s'agit alors de décrire, à l'instar de Laure Bereni (Bereni 2022), des agents qui se meuvent dans des organisations et tentent d'établir, souvent dans l'adversité, les fondements d'une professionnalité. Le travail entrepris par les managers de l'innovation en matière d'organisation de l'innovation participe de cette professionnalisation. Ainsi, le « travail d'organisation » (Terssac 2003) auquel

s'adonnent les managers de l'innovation est constitutif de la professionnalité de ces derniers et de leur professionnalisation. Dès lors, ces éléments m'amènent à poser la question suivante : dans quelles mesures l'organisation de l'innovation s'inscrit-elle dans un processus de professionnalisation d'un groupe d'individus qui répond tant à des désirs individuels qu'à un champ des possibles mêlant les dimensions organisationnelle, institutionnelle, économique et politique ? L'accaparement de l'activité d'organisation de l'innovation par un ensemble d'agents et la structuration d'une profession autour d'une expertise revendiquée accordent une dimension heuristique à l'innovation. Le travail de déconstruction/reconstruction de ce phénomène permet de caractériser une profession qui a l'ambition de construire, de privatiser, de gérer et donc de fonctionnaliser une activité.

La première partie de ce chapitre décrit le processus de fonctionnalisation de l'innovation. Cette fonctionnalisation s'appuie sur un panel large de critiques. Les managers de l'innovation les utilisent pour mettre à la question l'organisation de l'innovation et du travail de leurs entreprises. Dans une deuxième partie, il est question d'interroger le fait hiérarchique en matière d'organisation. Je montre que l'innovation peut être conçue comme un fait du prince lorsque la nécessité de la logique « *top/down* » est évoquée par les managers de l'innovation. Cette observation est contrebalancée par une rhétorique professionnelle qui accorde une place importante à la logique « *bottom/up* » du phénomène de l'innovation dans les organisations. Enfin, l'ultime partie de ce chapitre propose une typologie des différentes rationalités que les managers de l'innovation accordent à l'organisation de l'innovation. Les différentes rationalités exposées forment la rationalité de l'innovation et peuvent rentrer en tension lorsque les objectifs de chacune d'elles sont divergents.

1 Fonctionnaliser l'innovation

L'innovation devient un mot d'ordre général que l'on identifie dans différents espaces sociaux. On l'a vu, le champ du pouvoir et le champ bureaucratique ne dérogent pas à la règle et l'on assiste à la production d'une catégorie d'action publique outillée par de nombreux dispositifs à destination des différents agents qui se meuvent sur le marché de l'innovation. Dans les entreprises, des individus aux parcours et aux désirs particuliers tendent à se rassembler autour de références communes qui mêlent des discours, des pratiques et des visions du monde. Ces agents participent à la constitution de services et d'entités dédiés à l'innovation.

Ces services peuvent être affublés d'appellations diverses. Le dénominatif générique « direction de l'innovation » est très usité et peut être accompagné de qualificatifs qui visent à préciser l'objet et la nature des actions qui seront menées par le service. Outre le fait de caractériser les positions différentes qu'occupent les services enquêtés dans leurs entreprises, l'enjeu est également de répondre à la question suivante : la fonction émergente d'innovation est-elle une fonction comme les autres ? La deuxième question qui sous-tend cette partie actualise un des paradoxes constitutifs de l'innovation dans les organisations. Est-il possible d'organiser et de manager l'innovation dans les entreprises (Crozier 1994) ? Autrement dit, quels sont les outils et techniques disponibles et nécessaires pour organiser l'innovation ? Cette apparente contradiction entre les « logiques d'organisation et d'innovation » (Alter 1993a) révèle les tensions qui existent entre des « légitimités » que Norbert Alter décrit comme « complémentaires » et en « concurrence ». Les professionnels de la gestion de l'innovation sont les pourvoyeurs d'une certaine définition de l'innovation dont les contours tendent à s'étendre pour à leur tour étendre le territoire professionnel de ces agents. C'est parce que les managers de l'innovation bénéficient d'un flou structurel et organisationnel que certains comités exécutifs leur octroient le mandat d'organiser l'innovation.

La structuration des entreprises peut prendre différentes formes. En France, la sociologie des organisations s'est fortement intéressée à ces questions depuis plus d'un demi-siècle. Le rapide retour qu'effectuent Gwenaële Rot et Denis Segrestin (Rot et Segrestin 2016) fait état d'une perte de vitesse de cette sous-discipline. Supplantée par la sociologie économique, la sociologie des organisations, représentée par Michel Crozier en France et le Centre de Sociologie des Organisations qu'il fonde en 1964, serait en quelque sorte devenue *mainstream*, notamment à cause, ou grâce, à la « simplicité de ces paradigmes » (*Ibid.*, p. 9).

Observer et comprendre l'émergence de cette profession enjoint à renouer avec l'analyse des organisations et à diversifier l'étude des déterminants qui pèsent sur celles-ci. Cette perspective théorique permet ainsi de décrire les facteurs exogènes à l'entreprise qui dictent les approches et les fonctionnements organisationnels adoptés. Ce chapitre, et plus largement cette thèse, s'inscrit dans le prolongement des analyses néoinstitutionnalistes qui « [attribuent] la diffusion de certains modes d'organisation et de certaines procédures opératoires aux influences inter-organisationnelles, au conformisme et à la force persuasive des modèles culturels plus qu'aux fonctions qu'ils sont censées remplir » (DiMaggio et Powell 1997, p. 128). L'analyse organisationnelle du phénomène de l'innovation proposée par ce

chapitre prolonge les approches néoinstitutionnalistes par les environnements de référence convoqués. En effet, ce phénomène est fondamentalement « non-local » et s'établit au niveau « des secteurs organisationnels ou de champs qui coïncident approximativement avec les frontières des industries, des professions ou des sociétés nationales » (*Ibid.*, p. 128-129). Prendre les managers de l'innovation pour objet de recherche permet ainsi d'observer comment « les environnements […] pénètrent les organisations en créant les prismes à travers lesquels les acteurs perçoivent le monde et les catégories même de structure, d'action et de pensée » (*Ibid.*, p. 129). L'approche néoinstitutionnelle des organisations permet de comprendre les phénomènes d'homogénéisation organisationnelle et d'expliquer la circulation de l'idéologie dominante que cette thèse tente de décrire.

Cette option théorique est féconde lorsque vient à l'esprit la question des marges de manœuvre des managers de l'innovation. La perspective néoinstitutionnaliste se conjugue à l'analyse en termes de champ des possibles et permet en sus de décrire un sens pratique d'agents qui bénéficient de ces possibles à des fins de professionnalisation. Ainsi, les managers de l'innovation apparaissent, dans leurs activités et dans les discours qu'ils produisent, comme une nouvelle forme de professionnels de l'organisation. Le cadre théorique néoinstitutionnaliste éclaire la manière dont ces agents se professionnalisent en déployant un matériel tout à la fois discursif et pratique vécu comme l'expression d'une individualité mais qui s'avère être déterminé, en partie, par des dimensions environnementales qui obligent l'observateur à envisager le phénomène étudié autrement que comme un agrégat de lubies et de passions individuelles. Ceci dit, ce sont bien des agents qui, par leurs actions, produisent une réalité organisationnelle par ailleurs déterminée par des facteurs exogènes. Sous l'impulsion et par l'accompagnement des managers de l'innovation, des services et entités dédiés à l'innovation sont créés dans les entreprises. Les positions héritées de ce travail organisationnel diffèrent selon les terrains d'enquête. Il s'agit donc d'identifier les différentes positions qu'occupent ces services afin de reconstituer le système argumentatif qui fait référence en matière d'organisation de l'innovation dans les grandes entreprises.

1.1 Des directions de l'innovation pour quelles positions ?

Les services et entités dédiés à l'innovation sur lesquels se fonde l'enquête s'établissent dans trois grandes entreprises françaises. Leurs histoires diffèrent quelque peu. En effet, la constitution de deux d'entre elles semble fortement liée à l'implication d'agents particuliers. C'est d'ailleurs en ce sens que l'analyse des trajectoires et de l'éthos des managers de l'innovation est essentielle pour comprendre la constitution et l'institutionnalisation de ce type de services. Les managers de l'innovation se vivent comme des *entrepreneurs organisationnels*. Leur activité s'apparente à la production d'une activité, production qui consiste entre autres à se mouvoir dans l'organisation du travail afin d'y établir une position. En résulte une caractérisation de la profession de manager de l'innovation comme une profession de l'organisation. Tout l'enjeu pour les agents consiste alors à travailler les forces en présence dans les organisations pour faire admettre, de manière tacite mais également formelle, le primat de leurs conceptions en matière d'innovation et plus largement de travail. La multiplication des activités de ces services explicitées dans le chapitre suivant produit de fait leur caractère transversal.

Alors que l'acception innovation évoque une certaine opérationnalité fonctionnelle, on observe aujourd'hui une redéfinition des actions que ce terme recouvre. Les managers de l'innovation participent à cette redéfinition et les discours qu'ils tiennent sur l'empreinte organisationnelle des services dédiés à l'innovation sont éclairants. Les propos de ces professionnels donnent à voir une gestionnarisation de l'innovation. L'extrait d'entretien qui suit explicite cet aspect et donne à voir l'illégitimité, qui peut prendre la forme d'une auto-assignation, touchant les managers de l'innovation. Ces perceptions dépréciées amènent parfois les individus à « aider » l'enquêteur qui a pour ambition de décrire une activité conçue par certains salariés comme « déconnectée » des réalités opérationnelles des entreprises :

> C'est un angle d'attaque assez intéressant parce que les directions de l'innovation ce sont souvent des fonctions supports qui sont souvent déconnectées du reste et souvent un peu mis à l'écart et considérées comme des hurluberlus, mais c'est intéressant de voir. Du coup vous vous intéressez à voir les pratiques, ce qui se fait par les directeurs de l'innovation, enfin les managers de l'innovation, comment c'est diffusé, mais plus sur l'aspect personne, en tant qu'être humain, comment on l'interprète, comment on vit la chose ? (Astrid K.)

Faire de l'innovation une « fonction support » prolonge le travail définitionnel de l'activité mais procède avant tout d'un travail positionnel engagé pour bâtir les fondements d'une fonction, ses prérogatives et ses frontières.

- *Énergéo, une direction de l'innovation au sein de la R&D*

La première entreprise est Énergéo. C'est une entreprise privée dont la majorité du capital est détenue par l'État et dont l'activité en fait un acteur majeur du secteur de l'énergie français. J'ai rencontré 8 personnes au sein de cette entreprise. L'entreprise est organisée en forme matricielle et les lignes hiérarchiques s'entremêlent quand les chefs de projets achètent des compétences à des individus sur lesquels ils n'ont *a priori* aucun pouvoir hiérarchique. Au sein d'Énergéo, je me suis intéressé à un service dédié à l'accompagnement de l'innovation au sein du département de R&D de l'entreprise qui compte 2000 ingénieurs-chercheurs. 3 individus d'une équipe de 10 personnes ont répondu à mes questions : le directeur de l'entité, une personne qui se définit comme un expert des méthodologies d'innovation et de créativité et enfin un designer-ingénieur. Le service est intégré à la R&D mais les agents qui le composent affirment se positionner « à côté » de celle-ci[206]. Cette direction de l'innovation embarquée dans la R&D avait à l'époque de l'enquête quatre activités distinctes : un « pôle » dédié à l'activité « start-up », un autre qui s'occupe des « méthodologies », un troisième dont la fonction est de repérer des « tendances » et enfin un pôle qui prend en charge les questions de design. Le design est une composante importante du groupe qui voit en fait cette expertise se développer et se mettre en réseaux autour de plusieurs agents qui rejoindront ensuite cette direction de l'innovation. Cette équipe a subi de nombreuses transformations au fil des années. Fondé en 2017, ce collectif s'appuie sur une équipe dédiée à « *l'open innovation* », soit « *la collaboration avec les start-up* »[207], créée en 2010. C'est en 2014 que ce groupe voit ses prérogatives s'étoffer avec « *une activité qu'on appelle de la facilitation ou de l'appui à l'innovation pour des projets internes au travers de la mise en place ou de l'accompagnement via des méthodes agiles, du* lean start-up*, du* business model canvas*, des méthodes de créativité, des méthodes d'intelligence collective* »[208]. En définitive, cette direction est le fruit d'un rapprochement de plusieurs équipes éparpillées en Île-de-France. Un des enquêtés qualifie ce rapprochement de « *fusac* », terme

[206] Un informateur privilégié intégré à la R&D d'Énergéo m'a récemment informé d'un déplacement du service en dehors de la R&D. Le designer-ingénieur de l'équipe a initialement suivi ce mouvement pour revenir par la suite au sein de la R&D dans un programme innovation.

[207] C'est une conception particulière de l'open innovation qui est présentée ici. Le terme open innovation rassemble des pratiques plus larges et renvoie davantage aux interactions que les entreprises entretiennent entre elles en dehors des partenariats de long cours. Les questions de secrets technologiques et de rétention d'information se posent lorsque des entreprises investissent ce type de pratiques. Le « paradoxe de l'ouverture » peut être contrebalancé par des « rumeurs d'innovations » venant de l'externe qui assurent aux entreprises des bénéfices en leur permettant notamment de réorienter leurs processus d'innovation (Hannigan, Seidel et Yakis-Douglas 2018).

[208] Entretien mené le 05/11/2019 avec Fabrice N., ingénieur et designer au sein du service d'innovation de la R&D d'Énergéo.

consacré pour la pratique économique de la fusion-acquisition, en décrivant les premiers moments comme « *humainement […] pas très très facile* ». Cette entité dédiée à l'innovation fonctionne de la manière suivante : un directeur et un directeur délégué qui s'occupent « *de la direction et de l'animation et puis évidemment de la partie financière et le suivi financier de l'équipe* », et en même temps « *une organisation extrêmement plate en fait pour rester agiles* » (Fabrice N.).

Par ailleurs, les entretiens nous informent sur un aspect organisationnel important du traitement de l'innovation. Les instances de direction, selon un enquêté, n'ont jamais souhaité centraliser la fonction innovation au travers d'une direction de l'innovation en bonne et due forme qui aurait pour fonction de chapeauter et de catalyser toutes les actions orientées vers un but d'innovation. Des individus au sein de l'entreprise, dont mes enquêtés, n'ont eu de cesse dans cette perspective de « *faire remonter que si "on centralise l'innovation quelque part on scie la branche et sa capacité à innover"* » (Fabrice N.). C'est une des raisons pour lesquelles se sont développées des « poches » d'innovation chez Énergéo « *avec des gens qui n'ont pas les mêmes expériences, pas les mêmes parcours, mais globalement concourent tous à dire : " il faut qu'on travaille autrement autour de l'innovation"* » (Fabrice N.). L'équipe sur laquelle j'ai enquêté s'inscrit cependant dans une structuration à vocation centralisatrice, du moins au sein de la R&D, et hégémonique dans les conceptions, les discours et les pratiques qu'elle porte et diffuse au gré des évènements et des rencontres qu'elle organise.

Comme on l'a vu dans les chapitres précédents, les professionnels de l'innovation, que j'appelle des managers de l'innovation, ont des parcours diversifiés. Les membres de cette équipe « *ont des profils en fait qui sont assez variés, donc pour l'essentiel ce sont des gens qui ont des parcours professionnels au sein de la R&D, qui sont plutôt profils chercheurs, qui viennent de disciplines de l'anthropologie, mais aussi des techniques un peu classiques des sciences hards, donc des ingénieurs, des designers et des spécialistes de l'IT en plus de quelques fonctions supports* » (Stéphane Q.). La structuration de ce collectif respecte les canons d'une direction de l'innovation. La nécessité de diversification de l'activité, sur laquelle je reviendrai dans le prochain chapitre, et des profils intégrés à ce type d'entités est respectée et participe à la définition d'une innovation qui s'éloigne du tout technique. L'appartenance de l'équipe à la R&D demeure une des caractéristiques essentielles de cette direction de l'innovation.

Cette équipe a pour fonction d'accompagner un certain nombre d'actions orientées vers des questions d'innovation. Elle bénéficie d'une marge de manœuvre importante dans l'entreprise et est en capacité de rechercher des appuis et des alliés au sein de nombreux espaces de celle-ci. Le sentiment d'appartenance à la R&D ou à l'entreprise peut sembler ambivalent. Cette ambivalence mène d'ailleurs un enquêté à définir les individus de son groupe et lui-même comme « des *freelances* » (James R.). Les entretiens donnent à voir des individus en déficit de légitimité. Les remises en question fusent de toute part et l'on observe des agents en précarité tout à la fois professionnelle et organisationnelle.

L'innovation n'est donc pas concentrée dans cette entité dédiée à l'innovation. Cependant, la structuration de cette équipe ainsi que son activité très développée de représentation à tous les niveaux de l'organisation ont leur lot d'effets réputationnels. En effet, les salariés de cette modeste direction de l'innovation circulent dans l'entreprise en étant tout à la fois force de proposition et à l'écoute de toutes les potentielles sollicitations. Cette position particulière que l'on peut qualifier d'électron libre accorde aux agents de cette équipe le statut de « catalyseur » de l'innovation au sein de la R&D. L'équipe est en fait identifiée comme l'entité d'accompagnement de l'innovation dans la R&D. Elle profite alors d'une certaine centralité lorsque sont abordés les thèmes et les pratiques défendus par ailleurs par les agents qui composent l'équipe. C'est dans cette perspective que j'ai rencontré d'autres agents ayant des liens avec l'innovation du département de R&D d'Énergéo. L'objectif de ces entretiens était de recueillir des données aussi bien sur l'activité et les discours sur l'activité de ces individus que de poursuivre l'analyse organisationnelle du positionnement de l'entité d'accompagnement à l'innovation de la R&D. Ce fut l'occasion d'aborder de nombreuses questions sur l'innovation et sur les relations entretenues avec l'équipe d'accompagnement de l'innovation. C'est bien la position centrale de l'équipe d'innovation en matière d'importation, de production et de diffusion de normes et de règles consacrées au travail d'innovation qui ressort de ces entretiens.

- *Rés'O, managers de l'innovation ou innovateurs ?*

La deuxième direction de l'innovation au sein de laquelle j'ai interrogé des managers de l'innovation se situe dans l'entreprise Rés'O. Cette entreprise est un des acteurs majeurs des télécommunications en France. Entreprise publique passée sous giron privé dans les années 2000, Rés'O rassemble 6 000 individus dans une entité qui mêle activité d'innovation, de recherche et de commerce. Les individus rencontrés accordent à cette entité le statut de

« direction de l'innovation » du groupe. Les missions qui sont fixées à cette « direction de l'innovation » sont les suivantes :

> On est au service de l'innovation incrémentale des pays et de l'innovation disruptive… donc on travaille sur des sujets divers et variés… donc on travaille pour les pays en fait, on n'est pas une BU, on n'a pas de chiffre d'affaires, on n'a pas de *PnL*[209], on est là vraiment pour détecter, regarder ce que l'on fait et surtout coinnover qui est la grosse thématique… (David L.)

Les métriques qui servent à évaluer le travail de cette direction s'éloignent donc de celles utilisées pour qualifier, financièrement, la réussite ou l'échec d'une action menée dans une grande entreprise. Cette observation peut d'ailleurs être faite dans le cas des autres directions enquêtées. Nous y reviendrons plus longuement en fin de chapitre.

La direction de l'innovation enquêtée chez Rés'O est structurée d'une manière différente. Les raisons sont multiples et tiennent tant à l'histoire de l'entreprise qu'à l'organisation préexistante. Ce service est intéressant par différents aspects. Tout d'abord, c'est un service qui embarque tout à la fois ce que l'on peut appeler du management de l'innovation et de l'innovation plus opérationnelle. L'étude de cette entité est alors essentielle pour identifier la communauté de référence qui anime les professionnels de l'innovation actuels. Cette direction de l'innovation peut être caractérisée comme technique et opérationnelle. Ce sont 13 personnes qui travaillent à lancer des projets (ateliers de conception qui s'appuient sur des méthodologies de type *Design Thinking*, formations aux méthodes, projets de partenariats ou d'incubations de start-up, etc.) en les alimentant de différentes manières. Les managers de l'innovation rencontrés ont une vision culturaliste et évolutionniste des organisations. En effet, ils conçoivent leurs actions comme des outils de la transformation culturelle de leur entreprise, une transformation d'autant plus nécessaire qu'elle n'aurait aucune alternative. De cette manière, cette direction de l'innovation peut être considérée comme une forme avancée de ce que les managers de l'innovation espèrent mettre en place dans leurs propres organisations.

Cette entité a pour intitulé « direction open innovation, internet des objets et robotiques ». Le principe d'ouverture est inscrit dans le nom et donc dans son fonctionnement. Le directeur de cette direction open innovation est le N-2 du « patron du technocentre », technocentre qui fait figure « d'usine à produits et services du groupe », très axée en réalité sur

[209] « *Profit and loss* », anglicisme très usité dans le champ économique français, est un outil issu du milieu de la finance pour caractériser les profits et les pertes que l'on peut escompter d'un projet à venir et de sa réalisation.

les questions de marketing. Ici, l'innovation est donc fonctionnellement associée aux enjeux relatifs au marketing. Les projets qui sont portés et développés par les agents de cette direction de l'innovation peuvent l'être de manière transversale en sollicitant l'expertise plus technique d'autres entités intégrées à la direction de l'innovation / R&D du groupe. Le développement des projets se fait par cooptation et le travail d'intéressement des autres strates, d'abord du technocentre et ensuite de l'organisation dans son ensemble, est ici un prérequis du traitement et de l'organisation de l'innovation.

Douze professionnels de l'innovation sont présents dans cette équipe. Sa composition est éclectique et la diversité des profils est un argument de promotion de son activité :

> Ce sont des profils très variés, j'en suis très fier, il y a des hommes, des femmes, des jeunes, des plus âgés, des ingénieurs, des commerciaux, et on fait un maximum de diversité, de tous ces horizons. Et ils ont leurs innovations et ils la portent et ils l'incarnent… moi mon job c'est de manager l'innovation mais ce n'est pas de manager leurs innovations (David L.)

Les agents qui peuplent cette direction ont des caractéristiques particulières et des visions du monde qui se rapprochent du traitement « moderne » de l'innovation. En effet, les principes défendus par le directeur interrogé sont en accord avec les principes éthiques présentés dans le chapitre précédent. Les projets dits « innovants » sont portés par des individus dont les caractéristiques expliquent, selon David L., par elles-mêmes l'obtention d'une position dans cette direction de l'innovation :

> C'est leur profil qui fait ça… ce sont des profils d'innovateurs, ils pensent des nouveaux services, ils voient… nous on va à la rencontre de gens… moi je leur dis à des moments « sortez, vous êtes trop ici… allez… » On va dans des salons, voilà la serre, moi je suis parti au salon de l'agriculture avec le « *owner* » du projet sur la serre… (David L.)

Les projets sont portés « très en amont » et chaque projet doit trouver un autre porteur interne afin d'être développé. Ainsi, ces managers de l'innovation ne sont pas propriétaires des projets d'innovation qu'ils promeuvent mais doivent créer les conditions de l'engagement d'un agent de l'organisation à la fois sur le développement du projet et sur la reprise de l'idée. C'est un processus organisationnel qui tend à renforcer la dimension hiérarchique du phénomène de l'innovation. Les donneurs d'ordres internes ont donc le pouvoir sur la prise de décision finale :

> Oui oui parce qu'il y a tout un process. Le process classique c'est je construis mon dossier, je le présente avec des BU porteuses, des pays, et il me faut un preneur… et à ce moment-là je peux continuer… mais cette personne s'est engagée, si mon projet prenait forme tel que je l'ai prévu, enfin le POC, à non seulement m'aider sur mon financement mais aussi à reprendre le sujet, il s'engage… et après, donc le deuxième passage c'est le moment où je passe le relais… (Ariane S.)

Cette direction « open innovation » satisfait par ailleurs au précepte de l'ouverture vers l'extérieur. C'est, comme pour les différents cas étudiés, une des caractéristiques prégnantes de ce type de service et un aspect développé plus tard dans le chapitre :

> Comment je travaille en ce moment ? Bah avec une forte exposition à l'extérieur, l'idée étant de conforter une idée, de trouver des partenaires… L'idée ne peut pas se faire seule… donc c'est d'aller trouver les partenaires en externe… c'est une des divisions qui est assez poreuse vis-à-vis de l'extérieur… c'est carrément la signature… c'est-à-dire qu'on a une carte blanche sur les gens que l'on peut adresser pour présenter une idée ou une idée de partenariat etc.… et souvent quand je vois les autres personnes de l'équipe… leur projet est fait en co-développement… (Ariane S.)

Les relations de dépendance hiérarchique sont nombreuses mais la régulation autonome apparaît forte (Reynaud 1988a). L'expertise qu'affirment avoir les managers de l'innovation les contraint fortement. En effet, la rhétorique de la professionnalisation qu'ils utilisent a pour ambition de fonctionnaliser l'innovation et les oblige donc à formuler un certain nombre de promesses qu'ils doivent alors tenir. Le principe d'ouverture sur l'extérieur de l'entreprise est une des caractéristiques organisationnelles notoires de ce type de service. D'un point de vue d'analyse organisationnelle formelle, ce principe institutionnalise la porosité des entreprises avec leurs environnements. Dans cette perspective, les services dédiés à l'innovation tentent de centraliser ces pratiques interactionnelles qui viennent alimenter cette fonctionnalisation de l'innovation et les activités professionnelles que recouvre ce terme.

- *BatiCorp et BatiCorp E, l'innovation au plus près des centres de direction*

BatiCorp est une grande entreprise française du BTP. BatiCorp E est une filiale de BatiCorp et a pour cœur de métier l'énergie. Cette dernière s'inscrit sur plusieurs marchés qui vont des télécommunications, à la gestion des bâtiments en passant par les infrastructures d'acheminement énergétique. La structuration de l'entreprise est très particulière. Contrairement aux deux terrains précédents, BatiCorp E, et BatiCorp plus généralement, ne dispose pas d'une R&D centralisée. Plus précisément, l'entreprise fonctionne sur un mode de décentralisation extrême qui procède en fait d'une logique de croissance externe par rachat d'entreprises et par une autonomie particulièrement importante laissée aux responsables des unités de commerce. Cette autonomie s'illustre par le terme « chef d'entreprise » qui est utilisé pour décrire les responsables de ces unités de commerce.

Les directions de l'innovation de BatiCorp et de BatiCorp E se singularisent par une proximité très importante avec les comités exécutifs de l'entreprise mère et de la filiale. Être proche du comité exécutif octroie aux managers de l'innovation la capacité d'influer sur la stratégie générale de l'entreprise et donc une position stratégique dans l'organisation. Des différences sont également à noter en ce qu'elles pèsent sur la position qui est accordée à chacune d'elles dans leurs entreprises respectives.

Tout d'abord, les appellations retenues pour ces directions procèdent de logiques différentes. Le service dédié à l'innovation de BatiCorp E se voit affubler du titre de « direction du développement et de l'innovation ». Ce service investit un nouveau plateau dans un bâtiment du quartier d'affaire de la Défense à la fin de l'année 2016. Ce nouvel espace s'appelle « l'usine »[210] et a pour premier objectif de représenter la dynamique d'innovation chez BatiCorp E. Le lieu accueille les « marques » de BatiCorp E, des marques qui rassemblent des fonctions supports à destination des très nombreuses entreprises de la filiale, 1 600 à l'époque. La conception du lieu a été réalisée par un cabinet de « *space planning* » et prend en compte les intentions de la directrice de l'innovation de BatiCorp E. Les espaces sont censés créer les conditions de possibilité de l'émergence de l'innovation.

L'année suivante, ce qui s'apparente à la direction de l'innovation de BatiCorp ouvre ses portes. La gestion de l'innovation chez BatiCorp prend quant à elle un titre tout à fait différent qui ne comporte pas le terme innovation. Cette direction est avant tout un lieu, situé dans Paris, qui a vocation à accueillir des évènements et des salariés du groupe sélectionnés pour participer aux différents programmes que lanceront les différentes directions de l'espace innovation de BatiCorp. Cette entité n'est pas promue comme une direction et les salariés rencontrés pour l'enquête préfèrent parler « d'espace prospective » de BatiCorp en reprenant l'acception mythologique du marché de l'innovation. En effet, le directeur de l'époque de la structure, le « directeur de l'accélération » ainsi que l'actuel directeur de cette direction de l'innovation insistent sur la stratégie mise en place qui consiste à ne pas parler de « la direction de l'innovation de BatiCorp » pour caractériser l'espace. Cette pratique d'évitement est une réponse à la structure existante du groupe qui est caractérisée, comme évoqué ci-dessus, par

[210] Le nom de l'espace a été changé. Par ailleurs, mon mémoire de master 2 a été réalisé sur la direction de l'innovation d'une des marques. L'objet de ce mémoire était de suivre le déménagement de cette marque et de travailler sur l'installation et l'utilisation des espaces dédiés à l'innovation de « l'usine ». De nombreuses observations ont pu être réalisées et la fréquentation prolongée de ce lieu m'a permis d'observer en acte l'organisation de l'innovation par le truchement de l'organisation de l'espace.

une forte décentralisation. Diriger l'innovation sans parler de direction de l'innovation semble être une manière de ménager des fonctionnements organisationnels préexistants. Les effets centralisateurs restent pourtant prégnants et l'on peut émettre l'hypothèse d'une volonté pas tout à fait conscientisée de centraliser les démarches d'innovation. Ce phénomène produit un support aux volontés centralisatrices d'un comité exécutif privé du pouvoir de mise en observation de certaines activités réalisées dans des espaces très éloignés du centre névralgique de décisions que peut être un ComEx.

> SB - Est-ce que déjà on peut parler comme la direction de l'innovation de BatiCorp ?
>
> HT - Oui… non (rires) […] Et le projet de lieu ne se réduit pas à ce lieu dans lequel nous sommes parce qu'il embrasse des programmes beaucoup plus larges, c'est un outil au service de cette stratégie d'innovation et de prospective. Pour revenir sur votre question, non ce n'est pas la direction de l'innovation du groupe BatiCorp (Hugo T.)

L'appui des comités exécutifs respectifs est un atout de taille pour les managers de l'innovation au principe de ces structures. La structuration de ces deux directions de l'innovation institue d'emblée l'autonomie des salariés au principe de ces entités. Pourtant, cette autonomie se révèle ambiguë lorsque sont demandés des résultats à des objectifs fixés de manière floue. Ainsi, les interactions qui se déroulent entre les managers de l'innovation de ces entités et les membres du comité exécutif répondent à des logiques tout à la fois d'autonomie et de forte dépendance.

> Ok… alors déjà juste pour te donner un peu le… en fait moi je ne suis pas rentré sur une description de poste parce que c'est à un niveau de maturité pour que les preneurs de décisions qui nous adoubent sachent ce qu'ils demandent… c'est-à-dire que moi la mission qu'on m'a confiée c'est « bon bah on n'arrive pas à travailler avec les SU et on sent bien qu'il y a un truc à faire… Démerde-toi ». Donc en fait le truc ligne par ligne de ce que tu fais et de comment tu le fais c'était justement les 3 premiers mois de mon travail… De construire en fait à quoi ça ressemble, qui est responsable ? Quels sont les *touch points* ? Comment tu t'insères dans un réseau qui est très très compliqué, multifacettes, enfin c'est une hydre BatiCorp. Et voilà c'est très compliqué à plusieurs niveaux, au niveau organisationnel mais aussi au niveau intrapersonnel, au niveau du positionnement, au niveau de l'égo, enfin c'est très compliqué… (Thomas A.)

Les marges de manœuvre accordées à ces managers de l'innovation tiennent en premier lieu à la méconnaissance que disent et pensent avoir les membres des comités exécutifs. La rhétorique de l'accélération (Rosa 2013) et du changement permanent, symbole des symboles de la « révolution néolibérale » (Laval 2018, p. 214-221), alimente ce sentiment qui *in fine* enjoint les instances de directions à accorder leur confiance à des individus qui revendiquent avoir une connaissance précise et experte du phénomène moderne de l'innovation. Le chapitre V a montré comment les managers de l'innovation usent de l'autopromotion pour faire

admettre cette expertise aux donneurs d'ordre, notamment en mettant en exergue ce que j'ai appelé des *expériences qualifiantes*. La connaissance du marché de l'innovation que ces managers affirment détenir se matérialise également dans un outillage qui a pour ambition d'administrer la preuve du bien-fondé de leurs conceptions et des démarches qu'ils préconisent. C'est de cette manière que la directrice de l'innovation de BatiCorp E s'est appuyée sur un processus qui avait pour objectif premier de persuader le directeur général de BatiCorp E de la nécessité d'une direction de l'innovation en bonne et due forme. Un peu plus tard, ce sont deux enquêtés rencontrés pour cette enquête qui seront chargés par le ComEx de BatiCorp de donner une direction à l'innovation. Wilfried C. et Hugo T., respectivement directeur de l'accélération et directeur du programme innovation de BatiCorp, sont mandatés pour « [mettre] un peu de substance » (Hugo T.) dans les souhaits formulés par les membres du ComEx.

Les deux services innovation sont des avant-postes de l'organisation de l'innovation dans le groupe et dans sa filiale. Une des ambitions, qui représente d'ailleurs un des pans de l'activité des managers de l'innovation, est de développer un réseau de représentants de l'innovation et des conceptions de l'innovation défendues par chacune des entités dédiées. Ainsi, une toile composée de représentants de l'innovation, appelés des « ambassadeurs », est tissée dans l'organisation de manière à en quadriller ses nombreux appendices. Pour procéder à ce maillage, les managers de l'innovation de BatiCorp E, la directrice en tête, peuvent compter sur des « *early adopters* de l'innovation […] qui n'ont pas attendu qu'il y ait de DDI[211] pour innover et qui ont par contre pu accélérer une fois qu'on est arrivé… » (Nicolas F.). Le travail d'organisation enclenché par ces managers de l'innovation a donc consisté à concilier la méconnaissance du comité exécutif et les désirs de certains salariés qui se matérialisaient déjà par un certain nombre de pratiques non instituées. Ce sont ces alliances atomisées qui ont ainsi participé tout à la fois à la constitution d'une fonction innovation et à sa légitimation.

En parallèle, cette fonction innovation qui se déploie dans un groupe décentralisé crée des tensions entre les protagonistes des deux services innovations. Les entretiens menés et les observations réalisées ont en effet été l'occasion de mesurer les concurrences et les effets concrets des alliances. On l'a dit, BatiCorp est la maison mère, la « holding », et a par conséquent l'ascendant organisationnel sur BatiCorp E. Pourtant, les différentes entrevues menées avec la directrice de l'innovation de BatiCorp E donnent à voir une ambition

[211] Direction du Développement et de l'Innovation.

hégémonique de ses représentations et de ses discours. D'ailleurs, le directeur de « l'accélération », qui avait démissionné de son poste à l'époque de notre rencontre, met en exergue les moments de tension et les incidents qui ont pu se faire jour entre la direction de l'innovation de BatiCorp et celle de BatiCorp E. C'est qu'il faut souligner que l'éclosion de la direction de l'innovation de BatiCorp E précède celle de la maison mère. Nadège, directrice de l'innovation de la filiale de BatiCorp, a d'ailleurs été accusée par certains salariés de BatiCorp E de se servir de la direction de l'innovation comme d'un tremplin pour rejoindre et assumer la fonction de directrice de l'innovation du groupe BatiCorp. Ces différents incidents ont mené à une rupture des interactions et donc à une coupure des circuits de transmission des informations entre la direction de l'innovation de la « holding » et celle de sa filiale.

La proximité avec le comité exécutif sur lequel se fonde la constitution des deux services enquêtés est pourtant à double tranchant. En effet, se trouver à une simple ligne hiérarchique d'un membre du comité exécutif rend directement accessibles et donc responsables les managers de l'innovation de BatiCorp et de BatiCorp E. L'accès aux individus du CE rétrécit les circuits de prise de décision. Dans le même temps, il raccourcit les chaînes de responsabilité et expose ces managers de l'innovation aux réprimandes et aux sanctions du CE. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles les managers de l'innovation s'évertuent à construire et à pérenniser un réseau « d'ambassadeurs » – une pratique fortement répandue dans les organisations – qui représente par conséquent un filet de sécurité pour les conceptions qu'ils portent et pour leurs propres existences au sein de l'entreprise. Fonctionnaliser l'innovation, c'est se rendre indispensable aux fonctionnements de l'organisation, notamment en produisant ou en s'intégrant à des routines organisationnelles qui tendent pourtant à être critiquées et remises en question par les managers de l'innovation.

Les entretiens menés avec ces différents agents donnent à voir comment des individus porteurs de conceptions et de valeurs particulières s'emploient à créer les conditions de possibilité de la fonctionnalisation de l'innovation. Ces derniers doivent articuler leurs actions autour de la contradiction convoquée plus tôt : comment organiser une activité qui est réputée difficilement organisable ? Tout l'enjeu pour ces agents est donc tout à la fois de persuader de l'intérêt de leurs démarches tout en trouvant des points d'appui dans la structure existante. C'est la raison pour laquelle ces entités tentent de ne pas complètement déroger aux fonctionnements de la logique gestionnaire. Pourtant, les mécanismes que promeuvent ces entités et les individus qui les composent peuvent parfois s'éloigner de cette logique gestionnaire (Boussard 2008a ;

Chiapello et Gilbert 2013b ; Maugeri 2001b). Arbitrer et trouver des arrangements entre d'une part la construction classique d'une fonction et d'autre part une stratégie de singularisation de l'innovation devient l'axe central de l'activité des managers de l'innovation. Cette contradiction apparente devient une ressource professionnelle, contradiction qu'ils tentent de dépasser en réalisant des grands écarts normatifs parfois compliqués à concilier. C'est en mettant en question les processus existants dans les organisations que ces individus espèrent faire admettre la nécessité de leurs activités. La critique de l'organisation est pourtant ambivalente. Les managers de l'innovation procèdent en effet à cette critique tout en exploitant les fonctionnements classiques des organisations. La rhétorique et les mécanismes du management moderne sont alors discutés, remis en cause et récupérés. Ce faisant, la critique des processus gestionnaires consiste en un utilitarisme lorsque ces managers de l'innovation imaginent organiser et gérer une activité perçue comme difficile à gestionnariser.

1.2 Faire la critique de l'organisation : utiliser la critique et l'opérationnaliser

Une des dimensions centrales de la rhétorique et des pratiques qui ont pour objectif la fonctionnalisation de l'innovation et plus particulièrement des professionnels de l'innovation est l'approche critique de l'organisation de ces mêmes professionnels. Les propos qu'ils tiennent en entretiens, ou dans les différents cénacles au sein desquels ils s'expriment, portent de nombreuses critiques à l'égard du fonctionnement des organisations. Les critiques qu'ils formulent ont une première fonction. En mettant en question l'organisation et la gestion de la main-d'œuvre auxquelles se livrent les entreprises, les professionnels de l'innovation produisent des définitions normatives de l'organisation, et singulièrement de l'organisation de l'innovation telles qu'ils comptent les défendre. Cette normativité a de nombreuses racines. On retrouve ces racines dans les trajectoires et l'éthos des professionnels de l'innovation. Le renfort idéologique et l'action publique qui émanent du champ politique et du champ du pouvoir apportent également un appui non négligeable à ces individus qui tentent de se professionnaliser. Cette normativité relève plus largement du processus de professionnalisation des managers de l'innovation et des intentions de fonctionnalisation de l'innovation qu'ils soutiennent dans les grandes entreprises. Changer les routines organisationnelles et les routines de travail nécessite alors une refonte des règles et des normes de travail mais également des représentations plus en profondeur de ce que travailler au temps de l'innovation signifie.

Le premier aspect de cette critique évoque une certaine inadaptation des grandes entreprises. Si ce constat est réalisé dans la plupart des entretiens menés auprès des managers de l'innovation rencontrés, l'intensité de l'accusation est fluctuante pour différentes raisons. Tout d'abord, la position du service d'appartenance dans l'entreprise influe. Ainsi, la proximité avec le comité exécutif ou les chances d'accès à ce dernier qu'identifient les managers de l'innovation comptent dans la propension qu'ils ont à remettre en question les fonctionnements internes. Au total, il est nécessaire de s'adapter à un « monde qui change », à « l'accélération » de ce changement et aux mécanismes du champ économique qui se transforment.

L'inadéquation des fonctionnements des organisations avec les logiques économiques actuelles prend différentes formes selon les managers de l'innovation. Tout d'abord, c'est la question de la liberté et des marges de manœuvre de la main-d'œuvre salariale qui recueille le plus de remarques négatives. Cet élément est le premier espace d'expression du *travail d'organisation* de la production de la main-d'œuvre innovante des managers de l'innovation. Créer les conditions de possibilité de l'émergence d'une main-d'œuvre innovante et créative consisterait d'abord à repenser les manières de manager les salariés. Aux yeux des professionnels de la gestion de l'innovation, cette critique a une vertu. Elle cible tout à la fois les hautes instances des entreprises et le management de proximité. Elle s'inscrit donc dans les volontés affichées des managers de l'innovation d'impliquer l'intégralité des strates de l'entreprise et d'engager chacune d'elles dans une dynamique de réflexivité à propos des modes de gestion de la main-d'œuvre.

L'approche culturelle des organisations est également convoquée pour illustrer l'inadaptation des organisations à un marché de l'innovation en construction. Pour les managers de l'innovation, la culture d'une entreprise renvoie très largement aux systèmes d'interaction et au mode de coordination de celle-ci. C'est en creux une critique classique et connue du néomanagement. Le fonctionnement en silo et les frontières entre services ne permettraient pas assez la circulation des individus, des savoirs, des connaissances et des compétences (Blasius et Friedrichs 2003 ; Paradeise 1987). Par ces différentes positions, les managers épousent une critique plus ancienne qu'Ève Chiapello et Luc Boltanski décrivaient dans le nouvel esprit du capitalisme (Boltanski et Chiapello 2011a). Le caractère proprement singulier de cette critique renvoie plutôt au fait qu'elle soutient une dynamique de professionnalisation et de fonctionnalisation d'agents qui cherchent à se positionner dans l'organisation et dans la hiérarchie des principes qui guident les actions menées dans ces organisations. C'est une quête

de singularisation que l'on observe dans des organisations pétries par les jeux d'alliances et les luttes de pouvoir qui se fondent sur la répartition, l'accaparement et la privatisation des ressources efficientes dans les entreprises.

Les entretiens menés avec certains des agents qui peuplent le service dédié à l'accompagnement de l'innovation de l'entreprise Énergéo donnent à voir les éléments de tensions et les justifications que mobilisent les individus pour mettre en exergue ces tensions. Les managers de l'innovation de la direction de l'innovation d'Énergéo intégrée à la R&D remettent en question la capacité qu'auraient leurs collègues de cette même R&D à innover. Ce faisant, ils critiquent les conceptions classiques qui encadrent l'innovation et qui font de cette activité un corrélat direct de la R&D. Le sous-texte de telles prises de position sert l'impératif de singularisation et la mise à la question culturaliste du traitement de l'innovation dans les grandes entreprises.

> Ah non, ça je ne crois pas du tout, ça je pense que c'est une erreur complète… je crois pas du tout ça… d'ailleurs je pense qu'une R&D ce n'est pas innovant… là je suis hyper critique là-dessus… pour nous d'une certaine manière c'est un fardeau d'être à côté de la R&D… parce qu'une R&D, sauf si tu la changes complètement elle n'est pas collée au marché… elle ne fait pas de l'innovation… elle fait de l'innovation technologique au mieux… elle est en charge de sécuriser des trajectoires technologiques… c'est de l'ingénierie la R&D… elle part de la nécessité d'apprendre sur des technologies, des sciences qui évoluent, au service des business du groupe mais elle ne part pas du marché pour aller chercher des technologies, elle pense les technologies et les sciences… tu rentres par les disciplines scientifiques et essentiellement les R&D ça fait de l'innovation incrémentale… (Stéphane Q.)

Pour autant, la direction et ses salariés sont pris dans une relation de dépendance vis-à-vis d'un département dont ils dépendent malgré eux. La défiance que nourrissent certains agents de cette équipe les mène à multiplier les points d'appui à l'extérieur du département de R&D :

> Non on n'a pas vraiment d'autres tutelles, on travaille beaucoup pour des clients métiers, donc si je génère de la satisfaction ma R&D va dire c'est bien, c'est essentiellement, un des drivers c'est de faire ça c'est d'aller chercher d'autres sponsors qui vont être satisfaits de ce qu'on fait pour eux et dans ce cas-là la R&D dira ok bah continuez à bosser. Mais je n'ai pas au sens organisationnel d'autre tutelle par contre je peux aller chercher des effets leviers chez d'autres clients en interne et bien évidemment c'est ce que tout le monde essaye de faire… (Stéphane Q.)

La critique que produisent les managers de l'innovation a deux niveaux d'expression. Elle est tout d'abord utilitariste dans la mesure où elle sert la remise en question des fonctionnements existants. La gestion en entreprise devient ainsi un instrument de la critique des managers de l'innovation et donc une forme d'expertise nouvelle et réactualisée. En second lieu, la critique organisationnelle des managers de l'innovation a un caractère opérationnel. Elle

est immédiatement accolée à des solutions clés en main. Ce *solutionnisme* outillé, intellectuellement et instrumentalement, proposé par les managers de l'innovation émergents agit comme un opérateur de professionnalisation et d'affirmation de la professionnalité tout en poursuivant le travail de légitimation de cette dernière. Plus qu'une dualité, c'est un dialogue critique à deux niveaux entre l'utilitarisme et l'opérationnalité professionnelle qui sert à imposer la dialectique de l'innovation et de l'organisation.

Le dialogue critique que les managers de l'innovation essayent de mettre en œuvre s'appuie également sur un supposé déficit d'espace de discussion et de réflexivité dans les grandes entreprises. Une partie de leurs actions consiste à promouvoir l'idée de la création de ces espaces de dialogue. Les managers de l'innovation parient sur une instrumentation de leurs propositions afin de faire vivre cette critique sans s'aliéner leurs alliés dans les organisations. Ce sont les instances de direction qui sont les cibles privilégiées mais leur travail de diffusion de cette critique ne s'arrête pas aux hautes strates de l'entreprise. Les managers de l'innovation s'appuient sur des agents externes pour installer une légitimité et poursuivre donc leur travail critique. Ils usent des pratiques classiques des grandes entreprises comme le *benchmarking* (Abrahamson 1991 ; Bruno 2013) afin de construire les conditions de possibilité des actions de persuasion qu'ils souhaitent mener. Pour ce faire, ils peuvent compter sur des professionnels qui sont des cabinets de conseils spécialisés dans les questions « d'innovation » et d'organisation de l'innovation. Le cas de la direction de l'innovation de BatiCorp E illustre particulièrement ce phénomène.

L'adjoint de Nadège, son « bras droit » de l'époque, a suivi le processus de construction de la direction de l'innovation de BatiCorp E. Nicolas F. a d'abord rencontré Nadège alors que cette dernière était employée par une autre filiale de l'entreprise BatiCorp. Nicolas était lui salarié d'une start-up qu'il avait rejointe au tout début du lancement de la petite structure. La rencontre entre Nicolas et Nadège s'est faite à l'occasion d'« une mission d'accompagnement de conseil notamment en transformation digitale » (Nicolas F.). En 2014, Nadège commence les discussions avec le PDG de l'époque de BatiCorp et sollicite Nicolas et son entreprise pour l'accompagner dans la production d'un « rapport d'étonnement ». En parallèle, Nadège réalise 300 entretiens sur une période de 8 mois avec des personnes du « terrain » :

> On a fait l'accompagnement méthodo, sur le *debrief* des entretiens qu'elle a menés. Ensuite elle a fait un rapport d'étonnement et une première étude qu'elle a faite vraiment seule et ensuite je l'ai beaucoup accompagné dans la traduction de ça dans son premier plan d'action stratégique

> chez BatiCorp E. Donc on a beaucoup coconstruit tous les deux elle a posé tout ça pour la direction de l'innovation et du développement de BatiCorp E. On venait de finir la troisième levée de fonds [dans la start-up où j'étais], j'avais envie de faire autre chose et elle m'a dit "bah tiens viens et essaye autre chose, plutôt que d'être à l'extérieur et de conseiller, viens essayer de faire bouger un gros truc de l'intérieur…" (Nicolas F.)

La « remontée des besoins » et l'analyse des données issues du « terrain » répondent une fois de plus à deux objectifs. C'est en premier lieu une manière d'affirmer son expertise en travaillant à rendre crédible les propos que Nadège tiendra par la suite. Le recueil de données a ici l'ambition de soutenir l'idée d'une scientificité de l'approche à laquelle se livre la future directrice de l'innovation. Les extraits d'entretiens qu'elle mobilisera pourront servir de support à une critique des fonctionnements organisationnels observés. Les réserves émises auront d'autant plus de performativité que Nadège affirme produire du « sur-mesure » immédiatement connecté à « la réalité du terrain ». L'« analyse de l'existant », cher aux professionnels de la conduite du changement (Benedetto-Meyer et Willemez 2017), répond aux mêmes prérequis de connaissance du terrain en vue de la gestion d'une transformation.

L'exemple de la direction de l'innovation de BatiCorp E a son lot de particularités. Nadège a été mandatée par le PDG de l'entreprise et a donc reçu carte blanche de sa part pour mettre en œuvre les principes qui l'animent. Pour autant, produire une critique de l'organisation demeure une pratique largement diffusée dans l'échantillon d'enquêtés interrogés. Cet aspect permet de caractériser les managers de l'innovation comme des éternels insatisfaits tant leurs propos ont tendance à référencer les manques qu'ils observent dans leurs organisations respectives. Cette observation est essentielle pour l'argumentaire de cette thèse. Le traitement de l'innovation que proposent les managers de l'innovation est une réponse aux problématiques organisationnelles que les hautes strates des grandes entreprises pensent affronter. Tout se passe alors comme si une profession en constitution se donnait la mission de penser l'organisation pour un régime capitaliste travaillé par des signaux venant d'espaces sociaux différents. La « méconnaissance collective » (Bourdieu 1977, p. 9) est un outil de la professionnalisation pour des individus qui tentent de faire admettre une expertise organisationnelle répondant aux « défis » qu'ils pensent et affirment identifier.

La dimension processuelle du phénomène de professionnalisation permet d'observer longitudinalement le rapport critique des managers de l'innovation à l'égard des fonctionnements organisationnels. Les critiques formulées à l'égard de l'organisation sont donc toutes à la fois utilitaristes et opérationnelles. Elles permettent de mettre en question

l'organisation, d'instituer une expertise et de proposer des solutions à des situations jugées insatisfaisantes au regard des objectifs que les managers de l'innovation souhaitent également fixer. C'est dans cette perspective que ces derniers produisent et importent des solutions clés en main décrites pourtant comme des solutions *a priori* adaptées à l'environnement organisationnel de départ. Changer est une condition de l'adaptation et une constante des discours. L'organisation de ces transformations participe de la professionnalisation d'un groupe d'individus tout à la fois légitimé et délégitimé par les ambitions qu'ils nourrissent et par les discours qu'ils portent.

1.3 Répondre à la critique, trouver des solutions, professionnaliser l'organisation de l'innovation

> Pour moi l'innovation ce n'est pas un truc complètement chaotique ou magique, c'est que tu mets en place des *process* pour que ça émerge en fait. Tu mets en place les *process* et les systèmes pour la détection, tu mets en place les *process* et les systèmes pour l'émergence, tu mets en place ça et puis en fait tu les améliores en continu par rapport à ce qui a marché et ce qui n'a pas marché. (Thomas A.)

Cet extrait d'entretien est une ode à l'organisation et à la transformation. Dans le même temps, le travail critique réalisé par les managers de l'innovation à propos de l'organisation sert des intentions de structuration d'une activité professionnelle. On observe une imbrication de la logique organisationnelle, du processus de professionnalisation et de la logique professionnelle. Cette imbrication que l'on peut qualifier d'existentielle mène les managers de l'innovation à se vivre et s'inscrire dans les entreprises comme des professionnels de l'organisation. Ces derniers sont alors plongés dans un phénomène de double allégeance. Leurs actions sont orientées tout à la fois vers l'organisation et la dynamique professionnelle qu'ils tentent de créer. « Servir l'organisation ou la changer » (Bereni et Prud'Homme 2019) est un dilemme qui participe du processus de professionnalisation des managers de l'innovation.

Les critiques qu'ils formulent sont globalisantes et ne prennent pas uniquement pour objet l'innovation et le travail d'innovation. Plus précisément, les managers de l'innovation ont une vision dite « holistique » (Chen, Yin et Mei 2018) de l'innovation dans les organisations. Autrement dit, ils promeuvent l'idée qu'une organisation efficiente de l'innovation nécessiterait une diffusion à tous les niveaux de l'entreprise des principes et des préceptes idéologiques de celle-ci. Ainsi, chaque recoin de l'organisation devrait invariablement être pris en charge par ces managers de l'innovation ou par leurs propres ramifications qu'ils construisent au travers

d'alliances afin d'installer une « culture de l'innovation » qui respecterait les prérequis qu'ils édictent de l'entreprise innovante. Plus qu'un mantra, cette manière de concevoir et de définir le terme innovation est une raison d'être qui sert l'institutionnalisation du segment professionnel qu'ils souhaitent produire. Tout l'enjeu pour ces professionnels de la gestion de l'innovation est alors de proposer un certain nombre de solutions pour changer et faire changer une organisation du travail qu'ils jugent inadéquate à la production d'innovation.

> Si tu regardes Gary Hamel[212], Gary Hamel il dit la première chose à faire pour innover c'est de changer l'organisation et de changer le management. L'innovation managériale est la base de tout le reste, et moi avec du recul, avec le temps, tant que tu n'auras pas changé ta manière d'aborder l'innovation, tu ne feras pas d'innovation […] ce n'est pas la méthode ou l'outil c'est l'état d'esprit avec lequel tu l'utilises. (James R.)

Le travail d'organisation (Dujardin et al. 2018 ; Terssac 2003) que les managers de l'innovation proposent d'accomplir comporte plusieurs dimensions. Les ambitions que nourrissent ces individus sont donc importantes. De fait, les critiques qu'ils adressent à l'égard des fonctionnements organisationnels recouvrent une grande variété de sujets. Ainsi, le travail d'organisation qu'ils conçoivent comme une solution à ce qu'ils identifient comme des retards structurels peut être typologisé en quatre sous-fonctions du management de l'innovation. Les propositions qu'ils formulent se veulent originales et décalées par rapport à ce qu'ils se figurent être un *mainstream* gestionnaire. En premier lieu, les managers de l'innovation soutiennent l'idée d'un nécessaire travail d'organisation de la normativité gestionnaire. Il s'agirait donc de donner mandat à cette profession d'importer, de produire et de diffuser un ou plusieurs modes de management compatibles avec les critères qu'ils retiennent pour qualifier une organisation d'innovante. Cette tâche intègre un deuxième volet du travail d'organisation que les managers de l'innovation souhaitent endosser. En effet, une des solutions qu'ils identifient serait de leur octroyer le travail d'organisation des interactions entre les différents agents du champ économique (grandes entreprises, PME/TPE, Start-up, etc.). En troisième lieu, c'est le travail d'organisation de la production des innovateurs qu'ils souhaitent assumer. Pour ce faire, ils se fondent sur des trajectoires individuelles qualifiantes, des principes particuliers et espèrent mettre en œuvre des méthodes qui auraient par ailleurs fait leurs preuves. Le dernier niveau du travail d'organisation de l'innovation consisterait bien entendu à gérer et assurer la production des innovations. Une fois de plus, c'est l'expertise qu'ils proclament détenir qui les autoriserait à prendre en charge ces différentes activités. L'expertise est ici tout à la fois un instrument de la profession mais également de professionnalisation. Les agents de l'innovation comptent sur

[212] Fondateur d'une entreprise de conseil en organisation.

la performativité de leurs discours, une performativité adossée à ce qu'ils conçoivent comme un prérequis de leur activité, un travail de persuasion à toute épreuve.

L'étendue des objectifs qu'ils portent donne par ailleurs à voir la volonté hégémonique de leurs représentations. Ces dernières vont du travail sur les interactions en passant par les visions du monde, les modes de perception et de conception, jusqu'à l'organisation de ces différentes dimensions. *In fine*, C'est l'autonomie professionnelle que les managers de l'innovation espèrent. Cette demande d'autonomie s'accompagne paradoxalement d'une volonté de vassalisation des autres fonctions qui composent l'organisation du travail dans les grandes entreprises. Cet aspect sera développé dans l'analyse de l'activité concrète des managers de l'innovation qui ne s'interdisent jamais – c'est un fondement de leur éthos professionnel et souvent un produit de leurs trajectoires sociales – d'outrepasser un certain nombre de frontières usuelles du travail et des organisations. La contradiction émerge également si l'on rappelle l'attachement à la liberté dans l'activité de travail des managers de l'innovation. Alors qu'ils promeuvent une autonomie salariale renforcée, l'analyse de leurs propositions en matière d'innovation les mène à interroger, voire à aller à l'encontre, de l'autonomie des salariés qu'ils souhaitent accompagner. Se soustraire aux frontières consiste également à proposer une construction fonctionnelle qui s'éloigne de la logique de structuration des fonctions par métiers. Les ressources humaines d'une direction de l'innovation doivent être éclectiques et donc satisfaire aux préceptes de l'abattement des frontières disciplinaires. C'est parce que l'innovation est une fonction transversale que les ressources humaines au sein de cette nouvelle fonction doivent épouser une large gamme de compétences. Ce principe octroie d'ailleurs une place à des profils dits « atypiques[213] » que l'on ne rencontrerait pas ailleurs dans l'entreprise.

J'ai montré plus haut que ces ambitions s'appuyaient sur une systématisation de la critique à l'égard de l'organisation dans toute sa diversité. Cette critique est instrumentée et se fonde, selon les managers de l'innovation, sur des données tangibles qu'ils recueillent et comprennent grâce à une expertise qu'ils tentent d'affirmer. C'est un ensemble de savoirs et de connaissances sur le phénomène de l'innovation qu'ils prétendent détenir. La documentation

[213] Au cours des entretiens, les managers de l'innovation n'ont eu de cesse de revendiquer la nécessité de la diversité des profils au sein d'une direction de l'innovation. Revendiquer la présence d'une anthropologue ou d'un diplômé de sciences humaines et sociales n'est pas infamant pour une direction de l'innovation qui met à la question l'innovation conçue comme uniquement technique. Plus encore, la présence de ce type de profils devient une des composantes argumentatives de la singularité de l'innovation dans le paysage organisationnel classique.

des processus qu'ils appellent de leurs vœux a plusieurs sources. Les écrits de ce qui s'apparente à des « gourous » de l'innovation et des travaux de sciences de gestion et du management alimentent tout à la fois le socle idéologique des managers de l'innovation et l'expression, notamment discursive, de ces principes structurants. Le passage par des formations, universitaires et autres, l'expérience individuelle du travail d'innovation et la fréquentation du marché de l'innovation viennent compléter un argumentaire vécu et promu comme expert. L'isomorphisme organisationnel (DiMaggio et Powell 1983) joue également un rôle important et les modes managériales occupent une place centrale dans la démonstration à laquelle se livrent les managers de l'innovation.

La pratique du *benchmark* (François Dupuy 2020, p. 34) est fortement utilisée par les managers de l'innovation. Cela tient à deux aspects principaux. Tout d'abord, les revendications de liberté et de marges de manœuvre qui constituent une partie de l'éthos des managers de l'innovation les enjoignent à observer les pratiques de ceux qu'ils considèrent être des modèles du marché de l'innovation. Dans un second temps, observer et essayer d'incorporer un modèle organisationnel qui a fait ses preuves ailleurs permet aux managers de l'innovation d'accumuler et d'utiliser des ressources spécifiques au marché de l'innovation. Adopter les us et coutumes des entreprises qui font office de championnes du marché de l'innovation et du champ économique internationalisé devient un argument et une solution pour des managers de l'innovation plongés dans un processus de légitimation professionnelle. Ainsi, faire « comme chez Google » ou « comme chez Cisco » confère aux actions menées par les managers de l'innovation une forme de légitimité qui tient avant tout aux lignes de force que l'on observe dans le champ économique. La hiérarchie des pratiques, notamment en matière d'innovation et de développement économique, produit donc dans cette perspective, entre autres, des effets d'isomorphisme organisationnel.

La propension à utiliser les leviers du *benchmark* et le produit des techniques mises en œuvre représente un des axes centraux des réponses qu'ils construisent sémantiquement et en matière de pratiques. Pourtant, l'argument du « sur-mesure » reste fort et on assiste en fait à une sorte d'invisibilisation des pratiques de *benchmarking*. Ce « sur-mesure » est une pratique classique dans le milieu du conseil aux entreprises. Les managers de l'innovation, sorte de consultants et de conseillers internes, utilisent cet outil afin de se distinguer de ceux qui ne feraient justement pas de « sur-mesure » et plaqueraient des solutions génériques sur des contextes particuliers. Les travaux d'Odile Henry montraient déjà en 1992 comment le « sur-

mesure » peut parfois s'apparenter, selon les confidences de certains professionnels du consulting, à du « bluff » (Henry 1992, p. 41). Néanmoins, les managers de l'innovation ne font aucun secret des sources qu'ils mobilisent pour construire les bases d'une expertise professionnelle qu'ils affirment avoir. Ils procèdent plutôt à l'invisibilisation des *benchmarks* en adossant chacun de leurs discours et chacune de leurs intentions à la prise en compte scrupuleuse du contexte général de l'entreprise dans laquelle ils se trouvent. L'environnement de cette dernière, le secteur d'activité, sa « culture » et celle des métiers qui la peuplent sont autant de données qu'ils assurent prendre en compte et ce de telle sorte que chacune des propositions qu'ils délivrent est accompagnée d'un discours qui expose les spécificités de l'entreprise au sein de laquelle ils mènent leurs actions. Cet aspect renvoie d'ailleurs à la mise en exergue du « terrain »[214] par Nadège lorsque cette dernière évoque les prémices de la direction de l'innovation de BatiCorp E. Dans cette perspective, les managers de l'innovation affirment opérer l'intégration d'outils qui reprennent les principes de l'organisation dits « modernes » de l'innovation. La circulation des modes managériales s'articule avec un travail d'adaptation intra-organisationnelle dont les managers de l'innovation déclarent avoir la compétence.

Le mimétisme organisationnel auquel se livrent les grandes entreprises tient également à l'émergence de cabinets de conseils et d'accompagnement en innovation et en organisation de l'innovation. Les modes managériales circulent d'organisation en organisation par le truchement de consultants (Abrahamson 1996 ; Kieser 1997) plus ou moins chevronnés qui participent à faire vivre et à valoriser (Bourgoin 2015) les principes idéologiques et les pratiques que les managers de l'innovation tentent d'introduire dans les grandes entreprises. Tout l'enjeu devient alors de montrer que l'innovation est une fonction organisationnelle comme les autres et que les managers de l'innovation ont les capacités de l'organiser. Par là même, les managers de l'innovation participent à promouvoir et diffuser l'idée selon laquelle le paradigme gestionnaire est si puissant qu'il est en mesure d'organiser ce qui d'emblée apparaît inorganisable.

Les discours qu'ils tiennent ont pour objectif premier de déclencher des prises de décisions des hautes instances de direction des entreprises. Ces professionnels cherchent ainsi à être « adoubés » (Thomas A.) afin d'être en mesure de mener à bien les projets qu'ils décrivent

[214] Dimension importante pour les ComEx selon les managers de l'innovation interrogés.

et de concrétiser des discours qui confinent parfois à une économie de la promesse. Les transformations organisationnelles qu'ils préconisent sont de grande ampleur. Les soutiens qu'ils souhaitent recueillir doivent être fortement dotés en capitaux spécifiques. C'est la raison pour laquelle ils tentent d'intéresser et de s'adjoindre les supports des hautes instances des entreprises auxquelles ils appartiennent.

Mener des investigations sur les processus de choix des instances de direction à propos de la création des directions de l'innovation enquêtées aurait donc pu être une solution. Comme Neil Fligstein l'explique, les choix organisationnels et leur étude permettent de mettre en exergue les positions dominantes, les lieux de pouvoir et les ressources opératoires nécessaires aux individus pour s'approprier les décisions dans les organisations. En s'appuyant sur une littérature variée, Fligstein montre que les luttes de pouvoir dans les organisations renvoient tout autant aux fonctionnements des organisations qu'à la hiérarchie des positions dans ces dernières qu'aux paramètres environnementaux de ces mêmes organisations (Fligstein 1987). Une fois de plus, ces travaux renvoient à la circulation des modes managériales qui orientent tant l'organisation du travail que l'organisation politique des entreprises. C'est la raison pour laquelle les discours des managers de l'innovation peuvent également renseigner l'enquêteur sur les choix entrepris en matière d'organisation de l'innovation. Ces choix sont en effet médiés, comme on l'a vu, par une idéologie dominante imposée de manière notable par des agents qui évoluent dans le champ politique et dans le champ du pouvoir[215]. Les luttes de pouvoir prennent ainsi une place importante dans la création de ces directions de l'innovation et différentes ressources apparaissent essentielles pour créer les conditions de possibilité de ces prises de décisions. Le choix de créer un service dédié à l'innovation a pour racine, entre autres, les

[215] Cette idéologie dominante bénéficie de relai par-delà ces espaces sociaux. Les médias télévisuel, radiophonique, numérique ou papier sont autant de supports qui œuvrent à répercuter sur toutes sortes de publics. Que ces médias soient privés ou publics, ils distillent, au travers d'émission notamment, le socle idéologique que cette thèse s'efforce de décrire. Le 16 novembre 2022, la matinale de France Inter, à l'occasion du lancement des programmes « les nouvelles voix », a invité des « entrepreneurs » à venir présenter leurs activités et à expliquer ce que travailler veut dire aujourd'hui. Les références au marché de l'innovation sont nombreuses et on observe des agents tout à la fois producteur et diffuseur d'une idéologie dominante qui profite des privilèges de sa domination (https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/l-invite-de-8h20-le-grand-entretien/l-invite-de-8h20-le-grand-entretien-du-mercredi-16-novembre-2022-7646198). Une émission « d'entendez-vous l'éco » sur France Culture peut également être citée à titre d'exemple. Au cours de cette émission on enregistre tout le vocabulaire consacré de la *start-up nation* et du marché de l'innovation. Ce sont les termes « pivoter », « scalable », « maturité », ou encore « écosystème » qui rythme l'émission. Un des intervenants explique, avant d'être repris par la présentatrice, que l'entrepreneuriat est un des rares endroits où la méritocratie est effective. La radio publique participe à la reproduction de la croyance en délivrant, par le truchement de ses animateurs et des intervenants invités, une ode au modèle startup, ode qui a pour effet de diffuser l'idéologie dominante en matière d'innovation et de développement économique (https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/entendez-vous-l-eco/les-start-up-francaises-ont-elles-tenu-leurs-promesses-7926193).

techniques et stratégies que mettent en œuvre des managers de l'innovation. Ces derniers sont ainsi soutenus par un air du temps, un champ des possibles (Bourdieu 2022, p. 592-593 ; 598-599), qui les porte et leur permet de rendre tangible une organisation de l'innovation décrite comme de fait inorganisable. Se pose alors la question des ressources efficientes qui permettent d'orienter voire d'infléchir les prises de décisions des instances de direction des grandes entreprises françaises. Il s'agit alors désormais d'identifier et expliquer une forme de verticalisation de l'innovation, alors même que l'horizontalisation de cette activité semble être une condition de l'efficacité de son organisation.

2 Organiser l'innovation : une verticalité renforcée des organisations ?

L'innovation, dans sa conception moderne, devient donc une question de gestion interne des entreprises. Comme on l'a vu, les enjeux que recouvre la gestion de l'innovation dans les organisations dépassent la simple approche techniciste de cette activité. En effet, l'innovation rassemble un spectre plus large de signifiants. Les critiques qui constituent donc les soubassements de la structuration des services dédiés à l'innovation peuvent être conçues comme la couche arable sur laquelle des individus vont tenter de créer les conditions du développement d'entités innovation. Les réserves que les professionnels de l'innovation n'ont d'effet que parce qu'elles trouvent des récepteurs dans les organisations. L'enquête montre que ces récepteurs doivent surtout être hautement placés dans les organisations pour que les discours tenus par les managers de l'innovation trouvent un terrain de concrétisation. C'est un paradoxe sur lequel il est nécessaire de s'arrêter. Permettre aux individus et donc aux entreprises d'être innovantes passe en premier lieu par une conception plus libérée du travail et par une gestion du travail qui accorde des marges de manœuvre plus importantes à la main-d'œuvre des entreprises. Les tenants de la définition moderne de l'innovation promeuvent ainsi un management conçu comme « relâché » qui s'appuie sur une forme de suppression des lignes hiérarchiques en matière de propositions de transformations de l'activité de travail. L'appellation consacrée dans les entreprises pour ce phénomène est la logique « *bottom/up* ». Cette manière de concevoir des espaces de discussion sur le travail et sur la gestion du travail qui s'affranchiraient de la hiérarchie des positions dans l'organisation s'oppose à un autre syntagme très usité dans les entreprises : la logique « top/down ». Les entretiens menés font émerger cette tension. Plus précisément, il ressort des propos tenus un utilitarisme des managers de l'innovation vis-à-vis de cette tension. Les managers de l'innovation exploitent en effet cette

tension entre les franges les mieux dotées des organisations et les strates inférieures. Pourtant, la logique « top/down » semble primer dans le processus de structuration de l'activité d'organisation et de gestion de l'innovation. Tout se passe alors comme si, sous couvert d'une promotion de l'aplanissement des lignes hiérarchiques et d'une horizontalisation des organisations, l'innovation et les professionnels autodéclarés de cette activité venaient activer, affirmer et réaffirmer une verticalité organisationnelle tout en s'en défendant. Ce renforcement de la verticalité des organisations est un effet du travail de mobilisation des instances de direction opéré, lorsqu'ils sont en capacité de le faire, par les managers de l'innovation.

2.1 L'innovation, fait du prince : utiliser la logique « *top/down* » …

Les enjeux liés à l'innovation, soit le développement de nouveaux produits permettant de lutter dans le champ économique et d'occuper une position confortable sur un marché, animent les entreprises. Les considérations qui mènent les entreprises à investir dans l'innovation ne se cantonnent pourtant pas à la seule rationalité économique. Dans cette perspective, l'innovation est un objet pluriel lorsque l'on s'intéresse aux questions d'organisation de cette activité et à la dimension professionnelle de ce travail d'organisation.

Afin d'accéder au statut de « métier » dans l'entreprise, les managers de l'innovation tentent de s'appuyer sur des agents haut placés dans l'organisation afin de peser sur la politique générale de l'entreprise et d'infléchir, autant que faire se peut, « les stratégies de direction » (Mispelblom Beyer 2003). La pérennisation de leur activité est ainsi directement liée au travail de persuasion direct et indirect qu'ils déploient auprès des instances de direction. Pour s'adjoindre le soutien des strates les plus élevées des entreprises, les professionnels de l'innovation produisent et importent un ensemble d'arguments dont la vocation est d'« intéresser » les dirigeants de leurs entreprises. Deux dimensions composent prioritairement cet argumentaire.

Tout d'abord, les entretiens montrent que le fait hiérarchique est central dans un déploiement considéré comme réussi d'une fonction innovation. Les managers de l'innovation rencontrés pour cette enquête s'accordent sur le nécessaire soutien des hautes strates de l'entreprise pour mettre en place une fonction innovation qui respecte les canons qu'ils décrivent. Cette observation est générale. Que les managers de l'innovation aient un accès direct ou non au comité exécutif de leur entreprise n'influe pas sur cette manière de concevoir

l'innovation et son organisation. C'est que, on l'a vu, les ambitions de ces professionnels sont importantes. Les transformations qu'ils appellent de leurs vœux sont de nature structurelle. Par conséquent, un appui haut dans l'entreprise est une condition de l'avènement de ces transformations.

En second lieu, cet aspect est dual et permet aux managers de l'innovation d'illustrer leurs conceptions tout en construisant leur légitimité. En effet, créer les conditions de possibilité de l'émergence d'une direction de l'innovation revient pour ces professionnels à être eux-mêmes porteurs d'une innovation, ici organisationnelle. Ils profitent de ce moment de constitution pour faire valoir cette verticalisation de l'innovation. Être innovant et s'investir dans le déploiement d'une innovation, peu importe sa nature, consiste ainsi à intéresser un *sponsor*. Il est alors permis de parler *d'innovation au carré* quand ils usent des processus qu'ils défendent pour produire les conditions de possibilité de l'innovation dans les organisations.

> C'est ComEx, c'est ComEx, c'est PDG et oui c'est ultra-important. Il faut intéresser le ComEx avant tout parce que nous c'est notre ligne de vie, ça ne vient pas d'ailleurs. Et ça c'est un truc qui est dans tous les organismes que j'ai vus et qui marchent… c'était comme ça… c'est-à-dire que c'est sponsorisé par le PDG ou quelqu'un qui est au niveau presque du PDG quoi… son adjoint… s'il n'y a pas ça, c'est mal barré quand même… (Thomas A.)

C'est le besoin de légitimation de la fonction et une reconnaissance de l'expertise en construction qui crée cette dépendance. Plus largement, ces propos donnent à voir une innovation que j'identifie comme un « fait du prince », de telle sorte que celle-ci ne peut être légitimée et labellisée que si cette dernière est accompagnée, *sponsorisée* en langage indigène, par un membre placé dans le haut de l'organigramme de l'entreprise. Ce faisant, *l'innovation ordinaire* que décrit Norbert Alter se voit réduite à son expression la plus en amont. Ou, plus précisément, l'innovateur ordinaire se voit intercepté par un dispositif de contrôle et *in fine* par les agents qui formalisent ces dispositifs de contrôle. À ce stade de la démonstration, c'est la consécration et la légitimation par un agent de l'entreprise fortement doté en capitaux efficients qui semblent être une des conditions *sine qua non* de la percée d'une proposition se voulant innovante et remplissant les critères d'un bien symboliquement équipé pour être échangé sur le marché de l'innovation. Dans une certaine mesure, les innovations qui réussissent ont été visées, expertisées et validées par un agent hautement positionné dans la hiérarchie des positions intraorganisationnelles.

Les managers de l'innovation s'appuient sur davantage d'éléments pour attirer l'attention des directions des grandes entreprises. L'argument économique et la question de la survie de l'entreprise ont un écho particulier chez les hauts dirigeants des entreprises. Légitimer l'innovation, l'organisation de l'innovation et par là même sa position de manager de l'innovation passe par la production d'un discours alarmiste qui interroge la pérennité de l'entreprise et de son activité. Une fois de plus, il s'agit pour ces professionnels de l'innovation de persuader et de délivrer une parole d'autant plus performative qu'elle embarquera un argumentaire expert. Ce sont les connaissances qu'ils affirment avoir sur le marché de l'innovation qui les autorisent à s'adresser directement à l'organisation du travail et à solliciter, du moins en avoir le souhait, les instances de direction qui ont seules les rênes, stratégiques tout du moins, de l'entreprise.

> TA - Il y a des gens qui sont vachement intelligents et qui écrivent des rapports qui sont vachement intelligents qui parient sur la disruption complète de pans d'activité que nous on porte… mais vraiment des pans entiers…
>
> SB - C'est des papiers que tu lis ? Que le ComEx lit ?
>
> TA - Non que le ComEx ne lit pas…
>
> SB - Mais ce sont des choses que toi tu sais ?
>
> TA - Oui… Ce sont des thèses d'investissement, de fonds d'investissement en capital-risque, de temps en temps elles font trente ou quarante pages… parce qu'ils vont lever de l'argent avec des gens comme nous donc il faut quand même de bons trucs pour convaincre les CEO (Thomas A.)

La posture de lanceur d'alerte qui alarme des instances de direction bien en peine lorsqu'il s'agit de comprendre un « monde qui change » est privilégiée par les managers de l'innovation. C'est la rhétorique de la fuite en avant, du « marche ou crève », qui est adoptée et l'on voit poindre une forme de darwinisme économique qui tend à invisibiliser les rapports de domination objectifs que l'on observe dans le champ économique et dans les organisations (Courpasson 2000). Cette posture s'adosse au rôle d'expert que les managers de l'innovation souhaitent jouer. La question de l'expertise est centrale et il s'agit pour ces managers de l'innovation de faire admettre celle-ci. Pour cela, ils convoquent des travaux de « gens […] vachement intelligents » (Thomas A.) qui produisent un argumentaire clé en main parfois proche de la prophétie autoréalisatrice. Le sujet du « futur » et du « monde demain » animent, on l'a vu, de nombreuses ramifications de l'espace social et c'est ainsi que les managers de l'innovation, les discours qu'ils portent et les pratiques qu'ils diffusent s'adossent à des conceptions forgées dans et en dehors des entreprises.

Dans le cas de figure de l'innovation et de son organisation, l'utilité est double. Des agents aux profils spécifiques et aux trajectoires particulières proposent de prendre en charge des problèmes identifiés grâce à leur expertise du sujet et qu'ils déclarent être en mesure de traiter grâce également à celle-ci. Dans le même temps, les comités exécutifs et les directions générales des grandes entreprises, alimentées par un discours ambiant et une idéologie dominante qui émane notamment du champ politique, adoptent une position d'intérêt pour la question de l'innovation. C'est au carrefour de ces deux propositions qu'émerge la nécessité de l'innovation et de l'organisation de l'innovation. Autrement dit, la rencontre de ces intérêts crée l'espace professionnel que les managers de l'innovation souhaitent investir. Ces derniers sont ainsi à la fois force de proposition et opérateur de la reformulation d'une demande décrite comme partiellement informée, non outillée ou parfaitement béotienne en la matière. Ce phénomène est d'autant plus puissant que certains membres de ces comités exécutifs sont exposés au mimétisme organisationnel présenté plus tôt et aux discours préconstruits des prophètes du marché de l'innovation. Une production littéraire intervient en prenant parfois les atours de la démonstration scientifique (Garel & Mock, 2012 ; Laborde, 2017). La mobilisation des instances de direction ouvertes aux propositions peut également venir du management de haut niveau plus jeune et donc considéré comme plus à même de comprendre les tenants et les aboutissants d'un marché de l'innovation pétri par les discours sur l'accélération, « l'agilité » et la transformation permanente.

> Ce qu'il faut dire c'est que ceux qui ont poussé le ComEx à faire ça ce sont les jeunes managers, c'est-à-dire que les jeunes leaders du groupe… tu sais tu as toujours ces *fast program, fast track*, jeune manager qu'on va former d'une manière un peu plus costaude, tu sais tu es dans le *top ten percent manager*, tu as un truc qui s'appelle le forum manager chez BatiCorp, ce forum-là il y a trois ans, il y a quarante jeunes qui ont entre 25 et 40 ans qui se sont réunis et qui ont dit attention on devrait avoir une cellule un peu innovation, pour faire simple… c'est venu d'eux d'abord… Le ComEx a réfléchi et s'est dit « Ah… » (Wilfried C.)

Des « intentions » formulées par un comité exécutif se transforment en mandat pour des professionnels de l'innovation en demande. Partir d'une « page blanche » et « [s'éclater] dans des postes où l'on [développe] une activité sur la base de pas grand-chose » (Jacques F.) apparaît comme un défi professionnel. Cette dimension renvoie par ailleurs l'individu à une logique de gamification (Emmanuelle Savignac 2018) qui participe ainsi au processus de professionnalisation et de légitimation de ces agents. Hugo T., impliqué très tôt dans un « proto-management » de l'innovation et dans une fonction prospective en gestation pour une filiale de

BatiCorp, explique comment il a été mandaté par le comité exécutif de BatiCorp pour construire ce qui deviendra la direction de la « prospective » de la direction de l'innovation de l'entreprise :

> Alors moi j'ai rejoint le dispositif « prospective » il y a maintenant 2 ans et demi, je l'ai rejoint au premier jour quasiment, une semaine après son annonce officielle. Et avant d'en être le directeur j'ai fait autre chose, j'ai fait toute la phase de préfiguration de dispositifs, on était deux, on nous a donné une demi-feuille et on nous a dit allez-y les gars, mettez-nous un peu de la substance derrière cette intention, celle du ComEx. Donc on a bossé là-dessus, donc j'ai fait toute cette préfiguration de l'ensemble des briques qui seront les briques constitutives de l'espace. Je me suis occupé après de la structuration de notre activité de prospective, on a une grosse activité de prospective au sein de l'espace, des grands sujets qui structurent les évolutions du groupe… et je me suis occupé aussi de la mise en musique de ce lieu, parce qu'il a fallu faire des travaux, un projet en soi… (Hugo T.)

La « bonne volonté » en matière d'innovation d'un membre du comité exécutif d'une grande entreprise peut aussi devenir un support au discours et une prise directe dont peuvent se saisir un ou plusieurs agents qui s'affirment professionnels de l'innovation.

> Le sponsoring est fondamental… déjà le fait que Nadège était rattachée directement à Jean-Marie (PDG de BatiCorp E), elle était la seule non ComEx à être rattachée à lui déjà ça a posé le sujet… l'innovation a été un sujet qu'il a porté, qu'il a poussé, important pour lui, il a dit à toutes les marques désormais c'est 1/3 de votre temps et de votre budget sur l'innovation donc effectivement il l'a incarné et il l'a vraiment poussé et c'était fondamental… (Nicolas F.)

Cette nécessité du sponsoring et de l'appui par les plus hautes strates de l'entreprise enjoint les professionnels de l'innovation à user et à systématiser l'usage de pratiques très légitimes du marché de l'innovation. Les managers de l'innovation deviennent une force de proposition non négligeable qui s'appuie, comme je l'ai souligné, sur l'expertise qu'ils affirment avoir :

> Et très clairement moi j'ai été un peu étonné pour dire simplement, du niveau de connaissance des marchés, des évolutions des tendances d'un certain nombre de personnes du management… autant Jean-Marie est à fond, il était à fond, autant un certain nombre d'autres tu te dis que tu pars de très loin… même sur la connaissance des marchés géographiques, tu te dis oufff… on part de très très loin quoi… donc ce n'est pas simple… donc on prend des risques… et on serre les fesses et on croise les doigts pour qu'effectivement une fois qu'on a pris ce risque les gens s'en rendent compte par eux-mêmes… donc on le cadre un peu… on le tente sur des gens qui sont déjà un peu réceptif au départ… c'est toute la logique de learning expédition qu'on a mis en place au départ… la première qu'on a organisée c'était avec le ComEx, c'est quitte ou double hein… une *learning expedition* c'est en gros on prend un groupe de personnes, on l'emmène dans un écosystème et on les fait rencontrer plein de gens différents. Donc la première que j'ai organisée j'avais l'intégralité du ComEx de BatiCorp E, pour moi tout seul pendant une semaine à Singapour… et il fallait qu'effectivement qu'en 5 jours je leur montre des choses suffisamment intelligentes pour les faire réfléchir, les faire se positionner, les faire se questionner et qu'à la fin ils disent bah c'est vachement intéressant et c'est intéressant que d'autres en fassent… et tout ça sans pression budgétaire… (Nicolas F.)

En somme, s'adjoindre l'appui des hautes strates de l'organisation consiste à déployer un argumentaire performatif qui mènera ces mêmes hauts dirigeants à investir et s'investir dans l'organisation de l'innovation. Les techniques et outils qui servent à persuader ces individus hautement dotés dans les organisations ont des effets socialisateurs et ont vocation à consacrer tout à la fois les discours, les techniques et les pratiques que les managers de l'innovation promeuvent et diffusent dans les organisations. Certains membres de ces hautes instances perçoivent directement l'intérêt qui peut exister à s'engager dans le mouvement que proposent les managers de l'innovation. Ces derniers leur proposent d'être mis au centre d'un phénomène largement perçu comme positif et d'ainsi réaffirmer une autorité sur les fondements de ce qui est décrit comme un consensus. Dans cette perspective, les managers de l'innovation participent à « refonder l'entreprise » par le truchement de l'engagement qu'ils proposent à des « dirigeant[s] habilité[s] » à « inventer un nouvel usage des ressources » et des « potentiels » individuels et surtout « collectifs » (Blanche Segrestin et Hatchuel 2012, p. 89-94).

Le management de l'innovation est donc une profession qui rentre par le haut des organisations, en ce que, par ses ambitions très larges et structurelles, il est contraint d'embarquer les plus hautes strates de l'entreprise. Pour réaliser cette opération, les managers de l'innovation rencontrés déclarent avoir un certain nombre d'outils et de dispositifs d'enrôlement au sens de Marie-Anne Dujarier (Dujarier 2015) qui servent à s'attirer les faveurs d'un ou plusieurs agents en capacité de formuler des choix qui légitimeront leurs discours et leurs pratiques. Dans une large mesure, les professions émergentes qui manquent de crédit, comme c'est le cas pour le management de l'innovation, ont des besoins importants de légitimation. Le travail proprement politique qui consiste à convaincre pour embarquer les personnes les plus dotées en capitaux efficients des organisations devient alors un des pans importants de l'activité des managers de l'innovation. Il est intéressant de noter que cette observation concerne les différents terrains de cette thèse. Que les managers de l'innovation rencontrés soient proches ou non du ComEx, les références au nécessaire soutien des hautes strates sont récurrentes. Ce soutien apparaît comme un prérequis du management de l'innovation qui réussit.

Cette dimension politique de l'innovation dans les organisations (Boussard et Maugeri 2003) renforce une verticalité pourtant décriée en matière d'innovation. Comme on l'a dit, la logique « *top/down* » est mise à la question dans les organisations de manière très générale. Plus particulièrement, cette critique fait office de substrat idéologique et permet aux managers

de l'innovation d'exprimer discursivement ce substrat. Pour autant, le caractère hautement hiérarchisé des entreprises, lorsqu'on applique une lecture en termes de champs à ces organisations, et la logique agonistique qui règle les interactions entre les agents qui peuplent ces entreprises, contraignent les managers de l'innovation à user de stratégies qui remettent en question leurs propres positions idéologiques en matière de gestion du travail de la main-d'œuvre. Cette tension est constitutive de l'organisation de l'innovation et permet d'observer un paradigme gestionnaire tellement puissant qu'il annexe les ambitions libératrices que portent les managers de l'innovation. Néanmoins, ces derniers ne paraissent pas reculer face à ces contradictions et semblent même profiter de ces tensions. Celles-ci sont un support tant à la professionnalisation qu'à l'activité et par conséquent un outil du processus de légitimation professionnelle et fonctionnelle de l'innovation.

2.2 … et la mettre à la question

Le tropisme politique des managers de l'innovation les expose aux tensions présentées plus haut. Ces tensions ne sont que l'expression concrète de positions idéologiques qui tendent à rentrer en contradiction. Elles procèdent également des fonctionnements organisationnels verticaux qui régissent les entreprises en régime capitaliste. La subordination constitutive du contrat de travail en droit français participe également aux modes de régulation dans les entreprises. Nonobstant, les préceptes de l'organisation de l'innovation, plus ou moins moderne, mettent à la question cette verticalité. La logique « *top/down* » est battue en brèche par des managers de l'innovation pourtant engagés dans un travail politique d'enrôlement des hautes strates de l'entreprise. Les allégeances sont multiples et les alliances que nouent les managers de l'innovation sont sujettes à la déstabilisation.

Les managers de l'innovation peuvent néanmoins compter sur l'image positive de l'innovation. Les catégories auxquelles renvoie cette acception bénéficient en effet d'une réputation qui est le fruit d'une construction sociale que les premiers chapitres de cette thèse présentent. C'est ainsi que les managers de l'innovation s'appuient sur une forme de consensus qui existe autour du terme. La définition consensuelle de l'innovation que produisent, importent et diffusent ces managers s'appuie sur les discours qui promeuvent ce vocable et l'image sociale qu'il colporte. Ce consensus s'établit à plusieurs niveaux et donne à voir la polysémie d'un terme instable. Tout d'abord, on a vu que l'innovation représentait depuis des décennies une réponse au déclinisme supposé de la France. Ces quinze dernières années, l'innovation est

devenue l'alpha et l'oméga des politiques de développement économique les plus légitimes dans le champ politique et dans le champ du pouvoir. Ensuite, l'innovation, et sa conception moderne, serait une manière de redonner du sens aux activités humaines. La créativité, corrélat de l'innovation sur le marché éponyme, servirait les aspirations de libération d'une main-d'œuvre salariée contrainte et gouvernée par des outils de gestion toujours plus nombreux et quantophréniques (Delphine 2011 ; Gaulejac 2005). Enfin, argument fort parmi d'autres, l'innovation serait une manière pour les entreprises, et donc pour les salariés employés par ces dernières, de s'affronter à une économie qui accélère et se mondialise. Chacun de ces arguments trouve leur performativité dans l'étendue des objets qu'ils entendent traiter. Dit autrement, les représentations et interrogations convoquées à l'évocation de l'innovation s'adressent à une multitude d'agents dans les organisations. Les managers de l'innovation délivrent en effet un propos généralisateur qui a pour objectif d'organiser la rencontre, à l'instar des systèmes de rémunération et de participation salariale dans les entreprises (Bernard 2020), des intérêts de chacune des parties de l'organisation. Par ce faire, les managers de l'innovation œuvrent, ou prétendent œuvrer, à une pacification des organisations. L'innovation, son organisation et les activités liées seraient vectrices d'un intérêt commun à l'intégralité des agents de l'entreprise et plus largement de la société.

Pour ces professionnels de l'innovation, il est impératif de s'appuyer sur toutes les strates de l'entreprise. C'est parce que les ambitions des managers de l'innovation sont larges que les stratégies de ces derniers s'éparpillent. En effet, les stratégies différenciées de ces individus ont des ramifications diverses allant de l'organisation formelle et informelle du travail, aux modes de production en passant par les intentions de professionnalisation qui sont les leurs. En somme, cet éparpillement a pour objectif d'intéresser toutes les parties de l'entreprise et les discours tenus font état d'une prise en compte renforcée des « remontées du terrain »[216]. La tension entre la logique « *top/down* » et la logique *bottom/up* » prend ici toute sa force quand les managers de l'innovation s'appuient sur le fait hiérarchique de l'organisation tout en le mettant à la question. Mettre en tension l'organisation consiste alors à multiplier les alliances par le biais d'une diversification d'un argumentaire clairement adaptatif. C'est en ce

[216] La question des « remontées du terrain » semble alimenter différents espaces du système social. La discussion organisée au sein de l'émission « Le temps du débat » sur France Culture entre le député François Ruffin et la haute fonctionnaire Nicole Klein s'intitule sobrement « terrain ». Les propos tenus lors de cette émission font fortement écho à la nécessité du « terrain » développé par les managers de l'innovation, nécessité à replacer dans le processus de professionnalisation et par conséquent de recherche de légitimité entamée à cette occasion. https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/le-temps-du-debat/terrain-6568040

sens que les managers de l'innovation opèrent un déplacement de focale perpétuel en souhaitant jouer le rôle d'arbitre de l'arbitraire hiérarchique. Plusieurs raisons soutiennent la rationalité professionnelle de cette mise en tension organisationnelle par le biais de la double allégeance que les managers de l'innovation promeuvent. A priori déstabilisante et insécurisante, la mise en question de *l'innovation comme fait du prince* est une pratique qui sert elle aussi les intentions de professionnalisation de ces agents. Par ce biais, les managers de l'innovation se positionnent en intermédiaire produisant la jonction entre le « terrain » et le sommet des organisations. En parallèle, ils satisfont à « l'injonction au professionnalisme » (Boussard, Milburn et Demazière 2010) latente qui les encourage alors à multiplier les occasions de prouver le bien-fondé de leurs activités afin d'être reconnus comme professionnels par les agents à l'intérieur et à l'extérieur de leurs entreprises. La transversalité organisationnelle de leurs actions les conduit à se confronter à de nombreuses autres professions ce qui a pour conséquence de diversifier les besoins de reconnaissances.

En outre, la nécessité de la logique du « *bottom/up* » a trois raisons principales. Tout d'abord, elle est constitutive des propositions que les managers de l'innovation formulent en matière d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre salariée. Ainsi, le socle idéologique de ces professionnels de l'innovation les enjoint à promouvoir les idées d'aplanissement des organisations et d'invisibilisation des lignes hiérarchiques. Dans leurs visions, chaque salarié doit être en mesure de peser sur les choix en matière de travail et doit surtout être autorisé à faire remonter des pratiques et des comportements qu'il considère être bénéfiques pour la production de l'entreprise.

L'impératif de la logique « *bottom/up* » s'impose également dans les discours et les pratiques du néomanagement. La critique artiste ayant fait son chemin, il est tout à fait accepté dans les entreprises fortement gestionnarisées de promouvoir les modes d'organisation participatifs et les « remontées de terrain ». Ces affirmations font à ce jour partie d'un *mainstream* managérial et gestionnaire qui fait de l'aplanissement des organisations un horizon souhaitable. Le continuum de ces conceptions est large et aboutit *in fine* à l'impératif de flexibilité et d'agilité tout à la fois des entreprises et de leurs salariés. Dans cette perspective, les managers de l'innovation s'inscrivent dans un *déjà-là organisationnel* et leur propension à travailler l'organisation se manifeste dans une sorte d'acmé des logiques managériales observées par ailleurs.

Enfin, la structuration fonctionnelle, organisationnelle, professionnelle et productive des entreprises a une incidence sur l'émergence, la percée et la réussite des discours et des conceptions que les managers de l'innovation promeuvent. Selon que l'entreprise sera plus ou moins décentralisée, la nécessité de la logique « *bottom/up* » se fera plus ou moins ressentir. La position de la direction de l'innovation dans l'organisation a également une incidence. Un service d'innovation rattaché à un département de recherche et développement n'aura pas la même marge de manœuvre qu'une direction de l'innovation intégrée au comité exécutif. Cela tient aux spécificités des métiers de chacune des fonctions des organisations et à la capacité qu'ont les managers de l'innovation à se soustraire aux rapports de domination existants dans les entreprises.

L'impératif d'aplanissement des lignes hiérarchiques et de la prise en compte de toutes les voix et toutes les propositions formulées en entreprise est donc un des volets d'organisation du travail auquel s'emploient les managers de l'innovation. Dans le même temps, ces mêmes managers sont prolixes lorsqu'il s'agit d'aborder la nécessité inverse, celle de la logique « *top/down* ». C'est parce que les managers de l'innovation ont besoin d'enrôler et d'embarquer un maximum d'agents de l'entreprise qu'ils investissent ou espèrent investir l'intégralité des espaces intraorganisationnels de celle-ci. Multiplier les alliances et s'assurer le soutien d'une multitude d'agents a donc pour ambition de faciliter la mise en œuvre des principes que les professionnels de l'innovation distillent. Convaincre et nouer des liens est ainsi une partie très importante du travail des managers de l'innovation.

Les alliances que les managers de l'innovation nouent demeurent pourtant instables. Les pratiques qui consistent à travailler les tensions organisationnelles et à en user ont des effets de déstabilisation hiérarchique qui les exposent. De plus, le processus de professionnalisation dans lequel ils sont plongés les oblige à multiplier les allégeances là où les professions plus établies bénéficient de référents professionnels mobilisables plus constitués. La multitude des alliances contraint les professionnels de l'innovation à rendre des comptes tout à la fois à l'entreprise, aux instances de direction et aux salariés moins bien positionnés dans la hiérarchie de l'organisation. L'enjeu est alors de prendre la posture d'électron libre, d'affirmer son indépendance tout en travaillant l'articulation entre l'autonomie qu'ils prônent et le contrôle constitutif des organisations hiérarchisées dont ils bénéficient par ailleurs. Les marges de manœuvre qu'ils revendiquent et les multiples allégeances auxquelles ils sont de fait soumis les mènent parfois à subvertir les liens hiérarchiques classiques en organisations. Le

contournement des managers de proximité et du management intermédiaire est une pratique légitime pour eux si elle permet de faire advenir l'innovation. De la même manière, les process classiques peuvent être contournés et l'on assiste à une déstabilisation qui s'appuie sur un affranchissement des circuits traditionnels d'échange et de transmission de l'information dans l'organisation.

> On explique le concept au PDG. Alors donc il prend tous les projets qui sont passés dans le process prévu pour valider ou invalider un projet d'anticipation. À un moment le patron du technocentre dit "ce sujet-là il est top il faut que j'en parle au PDG" parce qu'il est *owner* du show innovation du groupe, donc il lui soumet une suggestion, et c'est un vrai shunt[217] de l'innovation très intéressant… mais ça on le réserve au patron, donc on le déploie un peu en secret, ce n'est pas du tout… ce n'est presque pas traité dans la gouvernance innovation classique, on le fait vraiment en parallèle et avec des gens qui sont *owner* des trucs, et ils doivent délivrer, parce que ça sera délivré au show inno et donc ils vont aller jusqu'au bout… (David L.)

Dans le même temps, les mécanismes de défenses professionnels qui s'appuient notamment sur les savoirs légitimes et sédimentés d'une discipline ou sur des associations professionnelles[218] tendent à manquer. La reconnaissance de l'expertise des managers de l'innovation manque également et les points d'appui restent à trouver. Ils peuvent néanmoins compter sur une *méconnaissance collective* qui les renforce tout autant qu'elle renforce les discours et les pratiques qu'ils promeuvent. Il s'agit pour les managers de l'innovation de faire preuve de pédagogie tout en protégeant une forme d'ésotérisme expert. « L'argumentation professionnelle » qui se donne à voir constitue la « rhétorique professionnelle » des managers de l'innovation (Lucas & Dubar, 1994, p. 245-247). Comme le rappellent Robert Damien et Pierre Tripier en reprenant un passage des *Formes élémentaires de la vie religieuse* d'Émile Durkheim, le discours du professionnel a pour objet d'expliciter « ses compétences techniques » afin de démontrer qu'il est le « [seul détenteur de ces compétences] » ce qui lui octroie par ailleurs la fonction exclusive « de juger du caractère vrai ou faux, bon ou mauvais, de [cette compétence] » (*Ibid.*, p. 246). Les auteurs rappellent par ailleurs que les sociologies "indigènes" […] servies « "toutes chaudes" à l'enquêteur » sont le substrat « [d'] une rhétorique puissante, séparant le sacré du profane […] ».

[217] Terme employé ici pour illustrer l'idée d'un raccourci et d'une impulsion pour l'innovation.

[218] Des associations existent mais ne semblent avoir le statut d'associations professionnelles classiques permettant de se mobiliser pour l'intérêt des professionnels adhérents. Les descriptions recueillies en entretiens donnent plutôt à voir des collectifs d'individus qui profitent des occasions de rencontres pour créer des espaces de discussions autour des pratiques professionnelles et des leviers de légitimation à activer dans des contextes de mise à la question du bien-fondé de l'activité des managers de l'innovation. → Oui, c'est une forme courante et qui n'en est pas moins importante : la constitution de réseaux professionnels (prenant la forme d'associations, de clubs etc.) est une ressource essentielle dans le processus de légitimation que tu analyses.

> C'est juste qu'il y a un vrai gap sur ce métier spécifique qu'ils ne maîtrisent pas et en fait il y a très très peu de gens qui maîtrisent et qui comprennent et qui en fait maîtrisent les tenants et les aboutissants du truc quoi… (Thomas A.)

C'est dans cette perspective moins assumée que ces professionnels tentent d'impliquer les différentes lignes hiérarchiques des entreprises. L'opérationnel productif et gestionnaire laisse ici la place à un utilitarisme professionnel qui prolonge les besoins de légitimation des managers de l'innovation.

Pour appuyer la nécessaire déstabilisation organisationnelle que créent l'innovation et la forme de management de l'innovation qu'ils promeuvent, les managers de l'innovation peuvent compter sur une rhétorique construite qui fait état de la rationalité de leurs propositions. L'innovation et son organisation permettraient de répondre à des « défis » qui frappent par leur diversité. L'innovation se situerait au carrefour de plusieurs rationalités auxquelles les managers de l'innovation affirment pouvoir contribuer et ce toujours au risque de produire et d'alimenter des tensions organisationnelles classiques ou plus moderne.

3 La rationalité de l'innovation : justifier, mettre en tension et conflictualiser l'organisation de l'innovation

Les raisons qui mènent les grandes entreprises à créer les conditions de possibilité de l'organisation de l'innovation sont multiples. Comme on l'a vu, le phénomène de l'innovation dans les entreprises est multidéterminé et les dimensions que soulève son organisation sont diverses. L'enjeu pour les managers de l'innovation est une fois de plus de légitimer l'approche qu'ils défendent et d'ainsi faire admettre leurs conceptions et leurs représentations de l'organisation efficiente au temps de l'innovation pour tous. Les différentes rationalités déployées s'alimentent les unes et les autres autant qu'elles rentrent en tensions. L'objectif central des managers de l'innovation semble être de travailler à un changement de la rationalité dominante dans leurs organisations (Claude Giraud 2004). Ce que j'appelle la *rationalité de l'innovation* s'appréhende d'abord par le biais organisationnel. Cependant, sa compréhension n'est opératoire qu'au prix de l'inclusion de la dimension professionnelle du phénomène de l'innovation dans les grandes entreprises. Dès lors, l'hypothèse que je formule est que cette rationalité de l'innovation agrège des dimensions plurielles afin de fonctionnaliser l'innovation tout en définissant les contours opérationnels et professionnels d'une activité en construction.

L'innovation et son organisation par un groupe d'agents qui se professionnalisent est une activité qui travaille les tensions dans les organisations.

3.1 La raison de l'innovation : multiplier les points d'ancrage et affirmer la rationalité de l'innovation

- *La rationalité économique, un « must have » professionnel en régime capitaliste*

> L'innovation c'est une fonction qui est business, qui doit être au cœur du business, qui doit être quotidienne et qui doit impliquer l'ensemble des parties prenantes internes et externes de la boîte… (Nicolas F.)

En se fondant sur les propos recueillis par entretien, il est possible de reconstruire et de catégoriser les trois rationalités sur lesquelles les managers de l'innovation s'appuient. Ces rationalités ont vocation à diversifier les prises organisationnelles des professionnels de l'innovation et par là même d'embarquer le maximum d'agents dans le mouvement qu'ils espèrent voir se produire. La hiérarchie des rationalités que les managers de l'innovation construisent est ambivalente. Bien que ces derniers prennent parfois des distances avec la question de la rentabilité, le caractère économique des propositions des managers de l'innovation est une constante. Ils en font une des conditions *sine qua non* de leurs propositions étant donné la position que leurs entreprises et eux-mêmes occupent dans le champ économique. Ces agents sont en effet intégrés à des entreprises capitalistes régis par la logique de la rentabilité. Dès lors, l'argumentaire en faveur des pratiques qu'ils souhaitent voir se généraliser ne peut aucunement faire l'impasse sur cette logique. Cette rationalité économique a plusieurs pans.

Tout d'abord, c'est la posture de lanceurs d'alerte qu'adoptent les managers de l'innovation. Pour ce faire, ils reprennent plusieurs dimensions des discours *mainstream* sur l'économie. L'accélération des cycles économiques est un appui de taille. En ce sens, certains managers de l'innovation convoquent des travaux classiques d'économie pour décrire un champ économique en ébullition. Il n'est ainsi pas rare d'enregistrer des managers de l'innovation qui évoquent Schumpeter pour décrire ce phénomène d'accélération. Les alertes qui sont lancées renvoient également à ce qu'ils considèrent être un corollaire de l'accélération, à savoir un renforcement des logiques de compétition entre les entreprises. Les managers de l'innovation

reprennent et distillent des discours qui actent l'accroissement de la concurrence dans le champ économique.

> L'innovation en particulier pour des opérateurs comme nous qui ne sommes pas du low cost, l'innovation c'est le moyen de se différencier, c'est le moyen d'être meilleur que la compétition, c'est même parfois le seul moyen de survivre. (Jacques F.)

De manière équivalente, les managers de l'innovation entrevoient un réel danger dans l'intensification du développement du modèle start-up (Quijoux et Saint-Martin 2020). À l'instar d'Emmanuel Macron (cf. chapitre IV), ces professionnels pensent apercevoir dans ce phénomène la possibilité d'une future déstabilisation pour leurs entreprises. Les « nouveaux arrivants » bénéficieraient d'une capacité de réaction forte là où les grandes entreprises seraient entravées par des logiques bureaucratiques incapacitantes. Ne pas prendre en compte ce qu'ils considèrent être « une nouvelle donne » serait une erreur qui pourrait à terme provoquer la chute d'entreprises pourtant bien installées dans le paysage économique français.

> Les sujets de transition numérique, gros sujet très transversal sur lequel on va dire on peut voir des compétiteurs arrivés d'endroits on va dire un peu insoupçonnés, donc on va s'ouvrir sur d'autres secteurs d'activité, sur d'autres acteurs ou bien encore les sujets de transition climatique. (Hugo T.)

Pour appuyer ces analyses, les managers de l'innovation peuvent compter sur des succès entrepreneuriaux de référence, notamment dans la Silicon Valley. L'histoire des GAFAM et leur élévation au rang de figures mythologiques du marché de l'innovation sont autant de renforts pour asséner l'idée du péril auquel s'exposeraient des entreprises qui n'intégreraient pas les paramètres d'un contexte jugé nouveau. En somme, les managers de l'innovation promeuvent une forme alternative du TINA très usitée par les agents du champ du pouvoir. Le danger serait trop important de ne pas s'adapter aux mécanismes d'un champ économique au sein duquel les hiérarchies seraient redessinées. Ils mobilisent également les échecs de certaines entreprises afin d'alimenter leurs positions.

> L'exemple de Nokia ou Kodak[219] par exemple qui étaient des entreprises particulièrement innovantes dans leurs domaines et qui n'ont pas vu arriver des transformations et qui ont été disqualifiées en peu de temps et pourtant elles étaient organisées, avec des gens compétents, des ingénieurs brillants, etc. (Maurice L.)

Dans cette même perspective, la rationalité économique des propositions formulées par les managers de l'innovation se logerait dans la capacité qu'auraient les grandes entreprises à

[219] Kodak est un exemple d'inadaptation très utilisé sur le marché de l'innovation. Cette entreprise semble être, selon les managers de l'innovation, l'idéal-type de l'entreprise qui n'a pas agi lorsqu'il était encore possible de le faire afin de ne pas péricliter.

comprendre et à se saisir des paramètres du modèle start-up. Dès lors, on voit s'imposer la nécessité d'une nouvelle expertise, celle des managers de l'innovation dont les éléments pratiques seront exposés dans le prochain chapitre. On peut dès à présent expliciter le fait que les start-up occupent une place centrale dans la rhétorique professionnelle des managers de l'innovation. D'ailleurs, ce modèle entrepreneurial alimente les différentes rationalités que ce chapitre reconstitue. Pour ce qui concerne le caractère proprement économique des propositions que formulent les managers de l'innovation, on dénombre trois variables explicatives. Chacune de ces dernières se fonde sur le primat de la compréhension des fonctionnements d'une start-up.

> Cette mission de base, c'est de dire il y a des start-up, il faut qu'on arrive à travailler avec et en fait c'est à plusieurs niveaux et plusieurs échelles et donc ça se dissèque. (Thomas A.)

En premier lieu, il apparaît nécessaire de connaître ces fonctionnements afin d'être en mesure d'utiliser les start-up. L'utilitarisme et la maximisation des profits en tout genre qui régissent le système capitaliste moderne (histoire du capitalisme, le champ économique) entrent en cohérence avec les discours et les pratiques qu'observent les managers de l'innovation. Les start-up peuvent être utilisées, économiquement, à plusieurs niveaux. D'abord, on l'a vu dans la première partie de cette thèse, les start-up et les aspirants startupeurs bénéficient d'un accompagnement certain de la part des pouvoirs publics. Dans cette perspective, utiliser une start-up qui a par ailleurs bénéficié de cet accompagnement, notamment financier, est une formule gagnante pour une entreprise qui peut ainsi externaliser tout ou partie de sa recherche et développement. Les différentes ressources financières auxquelles les start-up ont accès sont ainsi mises à profit par des grandes entreprises exclues d'un certain nombre de ces circuits de financement. En effet, la première partie de cette thèse a montré comment les pouvoirs publics orientaient de manière préférentielle les financements publics vers les TPE-PME. S'ajoutent à cet aspect les différents abattements d'impôts comme le crédit impôt/recherche ou l'octroi de statuts particuliers qui conditionnent d'autres abattements d'impôts, au premier rang desquels, le statut de *jeune entreprise innovante*. Ces différentes prises offrent aux grandes entreprises des opportunités que les économistes qualifieraient d'« effets d'aubaine ».

La rationalité économique des plans qu'échafaudent les managers de l'innovation peut être plus directe. Les travaux récents en économie et en sociologie économique ont montré l'extrême financiarisation du système économique capitaliste actuel (Marlène Benquet et Bourgeron 2019b ; Chambost, Tadjeddine et Vincensini 2018). La rhétorique financière tient

donc une bonne place dans les discours des managers de l'innovation qui assènent la rationalité économique de leurs dires. Pourtant, c'est le financement de l'innovation dont il est ici question. Les critiques post-crise de 2008, notamment dans le champ politique (Marlène Benquet, Bourgeron et Reynaud 2019), donnaient déjà à voir cette distinction. Plus précisément, la logique financière portée par les marchés financiers aurait, selon Nicolas Sarkozy, « créé les conditions dans lesquelles l'industrie se trouvait soumise à la logique de la rentabilité financière à court terme » ce qui aurait eu pour conséquence de « [financer] le spéculateur plutôt que l'entrepreneur » (*Ibid.*, p. 4). Les managers de l'innovation reprennent ce discours. Les entreprises pourraient « ouvrir des terrains de croissance » en finançant des start-up et en achetant des parts d'entreprises prometteuses. Cette vision s'appuie une fois de plus sur la mythologie start-up dont les racines se situent outre atlantique dans la Silicon Valley (Dagnaud, 2016 ; Durand, 2018). On retrouve ici l'économie de la promesse alors même que les chances de financer la « bonne » start-up semble être une gageure. Malgré ceci, investir dans une start-up et adopter la posture de capital-risqueur peut permettre de dégager des plus-values importantes et sceller la relation entre managers et actionnaires. Les réussites sont néanmoins peu nombreuses et le taux d'échec de ce type de pratiques, celles des capitaux-risqueurs, est très élevé :

> Je pourrai te faire la même critique des fonds d'investissement *by the way* mais tu as quelques heureux gagnants, en général entre deux et 5 et après tu as 3 000 entités qui perdent de l'argent. […] Je peux même te donner les chiffres, on avait fait l'exercice au consulat général à SF, que je ne te dise pas de bêtise, il y avait 6 200 fonds d'investissement dans la Silicon Valley en 2012-2015, sur ces 6 200 fonds tu n'avais que les quinze premiers qui faisaient des retours sur investissement supérieur à 3 (Wilfried C.)

Malgré des déconvenues dont la probabilité est statistiquement élevée, les managers de l'innovation promeuvent ce type de pratiques d'investissement. On verra par la suite la concrétisation de ces représentations dans l'activité des managers de l'innovation qui affirment avoir une expertise particulière à ce sujet.

La dimension économique n'est donc pas absente de la rhétorique de fonctionnalisation de l'innovation. Outre le fait de s'intéresser aux start-up et d'interagir avec ces dernières à des fins économiques, les managers de l'innovation mettent également en exergue la manière dont les principes qu'ils portent permettent *in fine* de rendre les salariés de leurs entreprises plus créatifs, plus innovants et donc plus rentables économiquement. C'est d'ailleurs en ce sens que les différentes rationalités présentées ici n'ont pas vocation à s'exclure mais à s'alimenter, de telle sorte que chacun des paramètres constitutifs de ces rationalités retrouve une modalité

d'expression au sein de chacune de ces dernières. Enfin, l'enjeu pour les professionnels de l'innovation est de travailler l'organisation afin d'imposer différentes temporalités. Dans la mise à plat de ces rationalités, on voit se profiler le sujet de ces temporalités et la tension corollaire qui existe entre le temps court et le temps long. En ce sens, les managers de l'innovation sont amenés, dans le prolongement des discours qu'ils tiennent et des représentations qu'ils promeuvent, à faire état du caractère stratégique de leurs ambitions et de la concrétisation de ces dernières.

- *La rationalité « sociale », les générations Y et Z comme support argumentatif*

La rentabilité économique n'est pas l'unique dessein que les managers de l'innovation souhaitent pour leur activité. Ce que j'appelle la rationalité sociale tient également une place centrale dans le dispositif de persuasion qu'ils mettent en œuvre. *La liberté chevillée* au corps des managers de l'innovation est en effet une valeur qui oriente un certain nombre de leurs conduites. De manière plus générale, la rationalité sociale prend en charge les dimensions qui touchent à la gestion de la main-d'œuvre et à la possibilité d'accroissement de ses compétences. Cette prise en charge s'appuie sur des éléments mis en exergue plus tôt. Un des pans des critiques adressées à l'organisation du travail classique suggère la nécessaire libération de la main-d'œuvre salariale. L'objectif affiché est un épanouissement au travail supposé de meilleure qualité, conception qui reprend l'idée du travail comme une condition de bien-être salariale (Baudelot et Gollac 2003). Cette modalité de la critique n'est pas spécifique aux managers de l'innovation et s'appuie sur la *critique artiste* chère au *nouvel esprit du capitalisme*. Il reprend d'ailleurs un *mainstream* néomanagérial qui n'a de cesse de critiquer la quantophrénie que subissent les salariés dans leurs entreprises. La différence que je note réside dans le fait que les professionnels de l'innovation proposent une nouvelle manière de concevoir et gérer le travail. Cette proposition reprend d'ailleurs l'idée d'une nécessaire transformation culturelle en profondeur des organisations. Dans cette perspective, ce sont les modes de gestion de la main-d'œuvre qu'il est nécessaire de transformer et ce afin de permettre aux salariés de se libérer d'un carcan jugé incapacitant et inopérant en matière de production de l'innovation.

Ce que je nomme la rationalité sociale recouvre d'autres dimensions. Une de ces dernières fait écho à des débats qui prennent place dans plusieurs espaces sociaux. La question des générations Y et Z est en effet l'objet de discussion, souvent pour valider ou infirmer un socle argumentaire qui s'est lentement installé dans les entreprises et ailleurs. Camille Peugny

montre que cette catégorisation anime les prises de position jusque dans le champ politique. Elles permettent à certaines catégories d'agents de décrire une partie du corps social en l'affublant d'un certain nombre de caractéristiques et en lui octroyant des aspirations inédites. Ces générations Y et Z seraient « en quête de sens dans leur travail et ressentiraient, davantage que les générations précédentes, le besoin de s'épanouir et de s'accomplir dans leur activité professionnelle ». Leur rapport au travail mettrait à l'honneur « le travail collectif » et ces générations aspireraient à une plus forte « autonomie laissée par la hiérarchie » (Peugny 2022, p. 31). Cette nouvelle manière de concevoir le travail « [conduirait] les jeunes à se montrer moins fidèles aux institutions et organisations qui les emploient […] ». Ces observations ne sont pas nouvelles.

Boltanski et Chiapello montrent que ces affirmations, qui prennent parfois la forme d'alertes, avaient déjà cours dans les années 1960 aux États-Unis. Les représentations selon lesquelles on assistait à l'époque à une « démobilisation » des cadres et qu'il était donc nécessaire de fidéliser « les hommes "de talents" » afin d'éviter que ces derniers « ne démissionnent pour d'autres entreprises satisfaisant mieux leurs aspirations » constituaient dès cette époque un argumentaire managérial. Les mots et expressions consignés par les auteurs marquent d'ailleurs par leur proximité immédiate avec les propos mis en exergue ci-dessus. Les textes de management » analysés pour l'enquête de Boltanski et Chiapello expliquent que les « aspirations ne sont pas satisfaites », « qu'ils (« les meilleurs rejetons du capitalisme ») "attendent de leur travail davantage" », « qu' "ils désirent, à travers leur travail, jouer un rôle utile dans la société […]" » ou encore que « "la question est de savoir si les entreprises, avec leur style traditionnel de direction, répondent correctement à ces aspirations […]" » (Boltanski et Chiapello 2011a, p. 108). On repère aisément la communauté argumentative d'agents pourtant éloignés temporellement et spatialement. Afin d'économiser un travail de mise en hypothèses trop coûteux de comparaison internationale nécessitant d'établir les liens entre les États-Unis et la France dans ce phénomène, l'on peut tout de même se référer aux travaux précédents de Boltanski qui montrent les circuits idéologiques existants entre les deux pays (Boltanski 1981). Ces observations ne font d'ailleurs qu'apporter un exemple de plus au travail de reconstruction du phénomène de l'innovation en France qu'alimente cette thèse. Les racines nord-américaines de la constitution de la *start-up nation* voient leur cohésion renforcée par ce type d'observation.

Bien que la réalité de ces représentations soit discutée et discutable, les managers de l'innovation font leurs ces conceptions générationnelles de la main-d'œuvre et utilisent ainsi des questionnements dont ils sont alors les relais. Pendant les entretiens, l'enjeu de la « rétention des talents » a très largement été abordé et fait figure d'argument pour les professionnels de l'innovation. Les comités exécutifs se fondent sur des observations qui les enjoignent à poser la question du recrutement et de la « rétention des talents ».

> Le ComEx a dit autre chose, c'est que très grande difficulté d'attirer les talents chez BatiCorp, une marque qui n'a pas forcément bonne presse, parce que c'est sale. Parce qu'on travaille dans des pays totalitaires, parce que construction, parce que quand tu es jeune t'a pas forcément envie d'aller te faire chier sur un chantier. L'image de marque à chier, capacité nulle d'attirer les talents. (Wilfried C.)

Les managers de l'innovation se saisissent de ces interrogations pour asséner un discours construit qui loue tout à la fois la modernité de l'innovation, les potentiels en termes de communication et les promesses de pérennisation d'une main-d'œuvre, notamment jeune mais pas uniquement, jugée trop volatile.

> Je m'étais battu en interne pour faire comprendre ça de mon point de vue, chez BatiCorp E, de mon point de vue de startupeur, enfin d'ancien startupeur, pour dire : " mais attendez, vous vous rendez compte de l'impact que vous pouvez avoir, mais faut l'assumer, faut le dire, parce qu'en fait les collaborateurs de chez BatiCorp E ont envie qu'on leur dise ça, ils ont envie qu'on les fasse un peu plus rêver sur la transformation du monde". La directrice de la com', avec le PDG, a quand même beaucoup focussé sur l'innovation donc on en a fait un levier de marque employeur. (Nicolas F.)

L'argumentaire mobilisé se fonde donc sur des supposées attentes salariales en inadéquation avec les fonctionnements actuels des organisations. Les « jeunes talents » souhaitent aujourd'hui travailler dans des entreprises qui respectent leurs valeurs et qui s'adaptent à leur éthique. L'innovation serait une réponse à ces aspirations. En parallèle, « attirer les talents » et fidéliser les salariés issus des « générations Y et Z » auraient une deuxième fonction qui sert deux objectifs. Le premier objectif est le plus opérationnel. Puisque les « jeunes »[220] seraient dotés d'aspirations renouvelées, d'un sens au travail différent qui serait plus proche des principes défendus par les managers de l'innovation, par capillarité leur

[220] « Jeunes » mis entre guillemets pour suggérer l'idée que la « jeunesse n'est qu'un mot » et que par conséquent les « jeunes » également. L'utilisation de la catégorie « jeunes » permet d'évoquer les impensés qui se logent derrière un tel usage, impensés qui se sont parfois dissipés au détour des entretiens menés avec certains enquêtés lorsqu'il a été question du caractère méritocratique du recrutement des start-up chez BatiCorp : « c'est un fait, hein, sur l'entrepreneuriat qui n'est pas un fait que français, en fait c'est un accélérateur des privilèges déjà existants et ce n'est pas une méritocratie comme on aimerait le présenter… » (Thomas A.). Antoine Gouritin parle d'une « innovation par et pour des élites » (Gouritin 2019, p. 25) pour décrire ceux que l'on peut identifier comme appartenant à un groupe social, les innovateurs, socialisés aux mécanismes et aux logiques du marché de l'innovation.

intégration permettrait de créer les conditions de possibilité de la diffusion et de l'installation durable de ces mêmes principes. Le sens plus utilitariste d'un tel discours a également pour objet d'étoffer, tout en les diversifiant, les canaux de légitimation qu'essayent de construire les managers de l'innovation.

La rationalité sociale se fonde donc sur l'explicitation d'une meilleure gestion de la main-d'œuvre à des fins de fidélisation salariale. Le discours construit des managers de l'innovation souligne le caractère rationnel de l'innovation en définissant les termes d'une nouvelle normativité gestionnaire au temps de l'injonction à l'innovation. Ces professionnels s'inscrivent donc un mouvement plus large de réflexion autour du travail, de son autonomie et de l'organisation de celle-ci (Ughetto 2018a). Un autre enjeu se fait jour et rejoint le socle de justification des rationalités économique et sociale. Le champ économique est un espace hiérarchiquement ordonné et réglé par des positions et des luttes de concurrence acharnées. Les managers de l'innovation distillent alors un discours dont l'objectif premier est de persuader les instances de direction et les salariés de leurs entreprises du bien-fondé de leurs propositions concernant le rôle, le statut et *in fine* la position de leurs entreprises dans le champ économique.

- *La rationalité symbolique, se positionner et être positionné dans le champ économique*

On l'a vu, les éléments de justifications et les raisons mobilisées pour affirmer la nécessité de l'organisation de l'innovation dans les grandes entreprises sont nombreuses. Ce que l'on peut nommer la rationalité symbolique est un faisceau argumentatif qui se fonde tant sur les effets du phénomène de mimétisme organisationnel que sur les mouvements que l'on observe dans le champ politique, dans le champ du pouvoir et dans le champ bureaucratique (cf. 1re partie). C'est l'implication même des grandes entreprises dans la co-construction du marché de l'innovation qui est ici abordée. Pour rappel, le marché de l'innovation est un espace social à cheval sur plusieurs champs, notamment académique, politique et économique, au sein duquel s'échangent des biens symboliques consacrés par une normativité particulière et par le truchement d'un langage indigène discriminant. Cette configuration socio-spatiale produit des effets socialisateurs et un *illusio* particulier. Ici, l'enjeu des managers de l'innovation est d'expliciter ces aspects, de les rendre intelligibles et opératoires et d'en démontrer les atours rationnels afin de favoriser un processus de choix des dirigeants en faveur de leurs propositions.

L'isomorphisme organisationnel joue un rôle important dans le dispositif de justifications mis en œuvre par les managers de l'innovation. Comme nous l'avons vu ci-dessus, les modes managériales et les modes organisationnelles sont au principe de nombreuses décisions prises par les instances de direction des grandes entreprises. Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène. Tout d'abord, les PDG des grandes entreprises se rencontrent et fréquentent des espaces sociaux communs, notamment Viva Technology pour ce qui concerne l'innovation. Ces rencontres donnent lieu à des échanges formels et informels sur le fond de l'activité comme sur la forme[221]. De plus, les modes managériales, la pratique du *benchmarking* et l'emploi important de consultants (Berrebi-Hoffmann 2002 ; Offerlé 2021) leur permettent de se jauger et de se comparer à leurs pairs. Les médias spécialisés, notamment économiques, alimentent également ce phénomène en faisant la part belle à des pratiques au travers de reportages, d'émissions et d'articles qui présentent la nouvelle méthode d'organisation à la mode qui a fait ses preuves chez tel ou tel concurrent. L'enjeu pour les directions est alors de ne pas être reléguées au rang de l'entreprise retardataire et de se fondre dans des modes de managements usités par d'autres pour tout à la fois se conformer et économiser les coûts liés aux expérimentations nécessaires à l'introduction de nouveaux dispositifs de toutes natures.

Le deuxième volet de la rationalité symbolique contribue également à positionner l'entreprise dans le champ économique. Les travaux de Pierre Bourdieu sur le marché de la maison individuelle et ses logiques sociales propres ont montré la contribution de l'État à ce qu'il appelle la « double construction sociale » (Bourdieu 1997, p. 49) du marché. Bourdieu explicite le rôle central et générateur de l'État dans la « construction de la demande » et de « l'offre » sur un marché donné. Les premiers chapitres de cette thèse ont montré l'implication première de l'État dans le phénomène de l'innovation en France. L'État, au travers d'un travail administratif et réglementaire, a produit tout à la fois « un système de préférences individuelles », des dispositifs « d'aides étatiques » et par conséquent les conditions d'accès

[221] Pour les managers de l'innovation, ces canaux de communication sont d'ailleurs un support de plus qu'ils entendent exploiter pour poursuivre le travail de persuasion engagé. Les relations créées au cours des parcours d'étude des PDG sont ainsi des opérateurs de la circulation des modes managériales. Les managers de l'innovation en profitent d'autant plus que les perspectives internes leur apparaissent plus ou moins bouchées. Ils s'appuient sur l'externe et mettent en œuvre des stratégies pour « toucher le ComEx » : « On essaye d'attraper les projets qui nous paraissent les plus décalés parce que c'est une manière de toucher le ComEx. Avec les gens qui sont mandatés pour le faire, on fait de la communication externe… il y a une très bonne manière de faire ça… moi je ne crois pas à la capacité à un moment de faire valoir notre idée par l'interne… Par contre il peut y avoir un moment un mec du ComEx qui rencontre un gars de la poste ou de la SNCF qui lui dit "mais tu sais qu'on est en train de monter ça ?" et le gars du ComEx va se dire "tiens j'ai mon copain de promo-là qui est en train de monter un truc, est-ce que je ne peux pas faire la même chose ?" donc là il va se retourner vers nous et se dire, mais attends là j'ai les embryons de ce truc-là » (Stéphane Q.).

aux ressources financières, étatiques ou bancaires, qui agissent comme des « contraintes structurales » indépassables pour des entreprises qui souhaitent occuper une position de qualité dans un champ économique et un marché de l'innovation ultra-concurrentiel. Les différences stratégiques que l'on observe dans le champ économique en matière de compréhension de ces phénomènes tiennent en premier lieu au fait que la « connaissance » des « contraintes » qui pèsent sur les entreprises est « inégalement distribuée » (*Ibid.*, p. 54). C'est par là même, la déterminante « méconnaissance collective », que les managers de l'innovation proposent une expertise qui a *in fine* l'objectif suprême d'informer les agents, décisionnaires ou non, des mécanismes qui prévalent sur le marché de l'innovation. Bien que contraints, les mécanismes du champ économique permettent aux managers de l'innovation de produire des analyses, des descriptions et de proposer des actions qui se parent du qualificatif « stratégique » (p. 56). C'est que la stratégie est une des modalités d'action structurante et différenciante du champ économique. Elle prend la forme de « théories indigènes » à destination « des dirigeants [appelés à prendre des] décisions », des « théories indigènes » qui expriment la « part de liberté » pourtant limitée d'agents fortement contraints par un « espace de possibilités » socialement construit (*Ibid.*, p. 56).

Au regard de cette configuration, organiser l'innovation consiste alors à accompagner des discours et des actions qui émanent du champ du pouvoir. L'État, institution des institutions, est en effet un agent qui organise et distribue des ressources de différentes natures. Ces dernières font l'objet de luttes dont la mise en conformité des entreprises aux perspectives étatiques semble être un levier d'acquisition.

> Mais entre tous les échanges avec l'extérieur du champ, les plus importants sont ceux qui s'établissent avec l'État. La compétition entre les entreprises prend souvent la forme d'une compétition pour le pouvoir sur le pouvoir de l'État, - notamment sur le pouvoir de réglementation et sur les droits de propriété - et pour les avantages assurés par les différentes interventions de l'État, tarifs préférentiels, patentes, règlements, crédits de recherche-développement, commandes publiques d'équipement, aides à la création d'emploi, à l'innovation, à la modernisation, à l'exportation, au logement, etc. (*Ibid.*, p. 59)

Les managers de l'innovation, par le truchement de leurs propositions et de leur travail d'organisation de l'innovation, agissent dans les grandes entreprises comme une *profession d'accompagnement* des actions politiques en matière d'innovation. La rationalité symbolique que sous-tend l'organisation de l'innovation consiste alors en l'accumulation du « capital symbolique [qui] réside dans la maîtrise de ressources symboliques fondées sur la connaissance

et la reconnaissance comme l'image de marque (goodwill investment) […] » d'une entreprise sur le marché de l'innovation (*Ibid.*, p. 52). Investir et s'investir dans le phénomène de l'innovation, dans toute sa diversité paramétrique, permet ainsi de lutter dans un champ économique au sein duquel s'exercent des forces qui positionnent les différents agents qui y luttent. Organiser l'innovation en accompagnant les volontés et les actions politiques remplit donc une double fonction, celle de se plier aux injonctions étatiques et celle de bénéficier d'un champ des possibles, notamment fiscal et financier, que la puissance publique produit. Les managers de l'innovation adoptent la posture d'accompagnateur. En important, en traduisant, en vulgarisant et en promouvant un langage et des pratiques, ces derniers s'inscrivent dans un mouvement qui les sert. Dans le même temps, leurs actions servent à relayer des conceptions et des représentations promues par les pouvoirs publics. Les questions de transition énergétique et de changement climatique sont des supports privilégiés qui permettent aux managers de l'innovation de s'arrimer aux préoccupations publiques en la matière (Bedreddine 2022). Ce mouvement est par ailleurs amplifié par la production de discours qui peuvent prendre la forme d'ouvrages qui exhortent les entreprises à « être politique » sous peine de disparaître (Demurger et Hulot 2019). C'est parce qu'ils sont en communion de références avec certains agents du pouvoir que ces derniers s'inscrivent dans cette dynamique. Les managers de l'innovation profitent alors d'un *ordre symbolique* (Bourdieu 2022, p. 512-517) qui leur est favorable et au sein duquel ils ont les ressources pour se mouvoir et se positionner. La *nomination officielle* (*Ibid.*) de l'innovation que véhiculent les managers de l'innovation est en effet une transcription directe de la définition développée par les pouvoirs publics, reprise et alimentée ces dernières années par Emmanuel Macron. De cette manière, les managers de l'innovation bénéficient d'un appui de taille, ce qui a d'autant plus pour conséquence de légitimer les représentations et visions du monde qu'ils colportent au travers de leurs discours.

Les différentes dimensions abordées ici créent des télescopages qui mettent en tension les différents éléments de rationalité. Les tensions et les conflits de la fonctionnalisation de l'innovation renvoient tout à la fois au contenu de ces rationalités et aux effets que ces tensions et conflits provoquent. On retombe classiquement sur des luttes de légitimité et de territoires professionnels bien décrites par la sociologie des groupes professionnels. Les différentes rationalités qui font office de justification à l'organisation de l'innovation sont à aborder comme un tout plus ou moins cohérent. Les éléments rationnels qui s'alimentent les uns et les autres et la stratégie de fonctionnalisation de l'innovation mise en œuvre par les managers de l'innovation travaillent ensemble à la mise en cohérence des propositions que ces derniers

formulent. Pourtant, certains aspects de ces rationalités peuvent entrer en contradiction. Il faut désormais montrer comment ces rationalités rentrent parfois en tension et comment les managers de l'innovation utilisent ces tensions à des fins de fonctionnalisation et de professionnalisation.

3.2 Mettre en tension l'organisation du travail, se construire un territoire professionnel

- *Les conflits autour de l'objet du travail d'organisation de l'innovation*

On l'a dit plus tôt, les ambitions que portent les managers de l'innovation sont importantes. Les transformations qu'ils promeuvent sont grandes. Il serait nécessaire de changer de nombreux fonctionnements pour entrer dans l'ère de l'innovation pour tous. Les processus de production, les modes d'organisation du travail, la gestion de la main-d'œuvre ou les relations avec l'externe devraient donner lieu à aggiornamento de grande ampleur. Le chantier est d'envergure et renforce l'approche culturaliste des représentants de l'innovation dans les grandes entreprises. La multitude de leurs objectifs les expose pourtant à certaines déconvenues. Les risques sont nombreux pour des individus ambitieux qui souhaitent *servir à tout* et éviter à tout prix de ne *servir à rien*. Avoir une fonction, l'occuper, et servir l'organisation est en effet un des objectifs centraux des managers de l'innovation qui peuvent être les cibles d'une remise en question fonctionnelle. Un des objectifs est donc de ne pas rejoindre la catégorie, par ailleurs discutable, des *bullshit jobs* (Graeber 2019). Cet aspect pose la question d'une professionnalisation qui se produit dans une certaine forme d'inutilité opérationnelle.

La multiplication des objets du travail du management de l'innovation les condamne par ailleurs à diversifier les flancs conflictuels. Les travaux d'Andrew Abbott donnent à voir les luttes qui se déroulent autour de la définition des objets du travail des professions (Abbott 1988). Les différentes rationalités et justifications mises en exergue par les managers de l'innovation les amènent de fait à empiéter sur des territoires professionnels déjà investis. Cet aspect redouble d'intensité, on le verra plus tard, lorsque la rhétorique des managers de l'innovation se concrétise et donne lieu à la création de différents pans d'activités. Le fil argumentatif produit par les managers de l'innovation est intégratif, en ce sens qu'il a vocation à rendre cohérentes des propositions qui peuvent pourtant se montrer dissonantes. Les critiques qu'ils formulent à propos des manières de communiquer, de produire, de vendre ou d'organiser

participent à la conflictualisation de l'organisation. Ces critiques sont autant de moments qui permettent aux managers de l'innovation de déployer un discours sur le fond et sur la forme que devraient prendre certaines activités dans et en dehors de l'entreprise. Ce faisant, ces professionnels affirment détenir des savoirs et des connaissances qu'ils mettent à profit afin de mettre à la critique différentes fonctions présentes dans les grandes entreprises. Ils construisent leur légitimité par ce biais et les dissensions qu'ils exploitent sont autant d'occasions de conflictualiser l'organisation du travail afin de peser et d'orienter la stratégie de leurs entreprises (Nizet et Pichault 2015, p. 81-82).

La dimension *touche à tout* des managers de l'innovation est à double tranchant. D'un côté, c'est un apport non négligeable pour des individus qui cherchent à trouver leur place dans l'organisation. La démonstration de la maitrise d'une activité, d'abord par la critique puis par la production de dispositifs concrets, est à inclure dans le processus de professionnalisation dans lequel sont plongés les managers de l'innovation. En parallèle, la connaissance en surface des différentes spécialités que ces derniers veulent investir peut être considérée comme un stigmate. Alors que les entreprises sont segmentées par fonctions au sein desquels sont positionnés des experts licenciés et mandatés pour accomplir des tâches en lien avec leurs expertises, les managers de l'innovation peinent à démontrer leur expertise. Deux raisons principales soutiennent ce phénomène. En premier lieu, les managers de l'innovation mettent à la question la notion d'expertise. C'est parce qu'ils considèrent que les frontières de toutes natures doivent être abattues qu'ils ne reconnaissent pas cette manière de qualifier le travail. En effet, les positions qu'ils défendent font état d'un rejet de l'expertise et promeuvent la polyvalence, la « curiosité » et le dépassement de ce qu'ils considèrent être des carcans disciplinaires. Dans un deuxième temps, les propositions des managers de l'innovation tendent à remettre en question l'expertise des salariés qualifiés et considérés comme compétents. Le champ économique, l'économie pour les managers de l'innovation, ferait en effet l'objet de transformations fortes qui nécessiteraient une compréhension actualisée de ses fonctionnements. L'analyse sur laquelle se fondent les activités des « experts » en marketing, en ressources humaines ou en communication serait dès lors caduque et c'est en ce sens qu'une refonte globale, culturelle diraient-ils, est nécessaire pour s'adapter à un « monde qui change ».

Les difficultés redoublent alors que l'innovation devient un leitmotiv qui se diffuse dans les grandes entreprises. On l'a vu, les incitations à innover ont des provenances multiples et s'imposent au travers d'une idéologie dominante qui se déploie. Les managers de l'innovation

des grandes entreprises sont des relais de cette idéologie dominante quand leur activité consiste à embarquer le maximum d'individus et donc à faire vivre l'idée de *l'innovation pour tous*. L'affaire se complique pour les managers de l'innovation, promoteurs de cette idéologie dominante, quand les salariés des entreprises les prennent aux mots. L'enjeu est d'affirmer une expertise tout en niant celle des autres salariés. Alors qu'accompagner davantage d'individus à être « innovant » est une des fonctions du management de l'innovation, tout se passe comme si les managers de l'innovation se professionnalisaient en déprofessionnalisant les autres salariés appelés à se dessaisir tout à la fois des corpus de savoirs théoriques et pratiques incorporés de longue haleine. Le paradoxe se prolonge quand on remarque que les principes et les préceptes encapsulés dans des dispositifs de différentes natures ont pour vocation de rendre l'activité des managers de l'innovation superflue. On observe étrangement une profession dont la rhétorique professionnelle embarque les conditions de sa destruction.

> Moi quand on réfléchit au truc, dans l'innovation à un moment vous allez réfléchir à la raison d'être, vous allez réfléchir au *change management*, vous allez réfléchir à l'innovation de produits et solutions, vous allez faire tout ça, donc il y a les RH, la stratégie, tout le monde… et c'est pour ça qu'on peut se poser une question, mais pourquoi il devrait y avoir une direction de l'innovation ? Il n'y a pas besoin, la direction de l'innovation, c'est la boîte, une boîte qui dit mais attends mais il faut que je sois résilient donc il faut que je change tout le temps… et comment je fais, de quels outils je me dote pour changer tout le temps ? C'est comment on fait pour qu'à tous les étages de l'organisation il y ait des gens qui insufflent la pensée innovation/transformation ? Même pour toi quand tu visses tes boulons, essaye de trouver de meilleures manières de le faire, mieux, autrement, et puis d'abord ça donnera du sens à ton métier, et tu créeras de la valeur pour l'ensemble du groupe… (Stéphane Q.)

Les derniers développements montrent comment les luttes professionnelles et les luttes de positionnements dans l'entreprise sont complexes pour des professionnels plongés dans des processus de professionnalisation d'organisation (Muzio et al. 2011a). C'est ainsi que les managers de l'innovation trouvent des arrangements pour asséner une certaine expertise tout en mettant à la question les expertises des autres travailleurs. On retrouve une fois de plus la dichotomie opérationnelle/utilitariste d'agents cherchant une place dans la division sociale du travail dans les organisations.

Les managers de l'innovation enclenchent donc un travail d'appropriation qui cible des objets divers du système productif de leurs organisations. Les discours visent à construire une nouvelle normativité du travail expert, une nouvelle normativité outillée conceptuellement et en termes de pratiques. Concrètement, les managers de l'innovation expliquent que dans un contexte économique ultra-concurrentiel, les méthodes de travail de chaque groupe professionnel institué doivent changer. Ce sont donc des pratiques de communication, de

production et de marketing qui doivent se transformer pour permettre à l'entreprise de ne pas être submergée par la concurrence. Plus encore, on assiste à une injonction à la vassalisation des autres fonctions des entreprises. Par conséquent, toute activité productive devrait être réalisée au travers du prisme de l'innovation de telle sorte que l'innovation, ses principes, ses codes et ses normes auraient pour objectif d'alimenter la pratique de chacun des métiers de l'organisation. L'organisation de l'innovation et la professionnalisation d'un collectif d'individus qui se retrouvent autour de référentiels communs peuvent ainsi être conçues comme une tentative de déstabilisation des organisations par l'introduction d'une nouvelle normativité qui doit s'appliquer à chacune des composantes de l'entreprise. Définir l'objet du travail de chacun des métiers devient une des fonctions, du moins souhaitée, du management de l'innovation dans les organisations. L'étendue tant des ambitions des managers de l'innovation que des territoires qu'ils souhaitent investir produit des espaces de tensions. Les rationalités que ces mêmes professionnels promeuvent afin de fonctionnaliser l'innovation comportent également leur lot de contradiction.

- *Des rationalités en tensions*

Les intentions transformatrices d'envergure des managers de l'innovation produisent une dynamique composée de tensions et de paradoxes. Les multiples allégeances de ces agents les exposent à des contradictions que l'on repère dans les propos tenus en entretiens. Puisque le primat, certes latent, de chacune des interventions des managers de l'innovation est la caractérisation économique des actions qu'ils appellent de leurs vœux, les tensions les plus saillantes s'établissent entre la rationalité économique qu'ils promeuvent et les rationalités sociales et symboliques qu'ils soutiennent également. Christian Laval se réfère à Pierre Bourdieu et explicite l'intrication des dimensions économique et symbolique et souligne leur « inséparabilité » (Laval 2018, p. 170). Dès lors, les managers de l'innovation peuvent être considérés comme des opérateurs de cette inséparabilité lorsque leurs visions du monde et les concrétisations de leurs représentations mènent les entreprises à davantage prendre en compte cette « dualité » (*Ibid.*, p. 171).

Premièrement, les conduites en matière d'innovation qu'ils diffusent permettent de mettre en perspective l'ambivalence des agents économiques vis-à-vis de l'État. Mettre l'innovation à l'agenda organisationnel consiste à accompagner des volontés politiques de longue durée. Produire une analyse de l'innovation en France par le truchement d'une

dynamique professionnelle et organisationnelle permet ainsi d'observer le régime néolibéral en acte et à hauteur d'humain. Les entreprises et les individus qui les peuplent sont pourtant pétris par des discours qui n'ont de cesse de mettre à la question les interventions de l'État qu'ils jugent trop nombreuses. Pour ce qui est de l'innovation, les managers de l'innovation s'appuient fortement sur l'action publique qui participe à l'institutionnalisation de l'innovation comme mode de gouvernement économique (Devaux 2021). L'ambivalence se fait jour lorsque l'État est invité par les managers de l'innovation à orienter l'action publique selon leurs propres intérêts. Les entretiens menés avec les managers de l'innovation ont en effet été l'occasion d'enregistrer des discours qui donnent à voir des conceptions politiques constituées de différentes natures. L'État devrait ainsi repenser le système éducatif à tous les niveaux afin de produire un individu innovant et entrepreneur, sorte d'idéal-type de l'agent innovateur. Les managers de l'innovation ne manquent par ailleurs pas de louer certaines actions politiques qui soutiennent leurs propres discours et participent donc à la constitution du champ des possibles dont ils bénéficient. Ce soutien est également l'occasion d'expliciter les orientations que devrait prendre l'action publique en faveur de l'émergence de « l'écosystème » d'innovation français.

L'insistance des managers de l'innovation sur le rôle de l'État dans la construction de « l'écosystème » d'innovation français met à mal la vision libérale d'un marché autorégulé et uniquement dynamisé par les velléités individuelles d'entrepreneurs géniaux. L'État est convoqué tout à la fois pour son action en matière de formation et pour sa qualité de producteur du marché de l'innovation.

On observe également une tension forte entre la rationalité économique et la rationalité sociale. On l'a vu, la raison économique intimerait l'entreprise, selon les managers de l'innovation, à développer des relations avec les start-up. Nouer des liens *via* la contractualisation et/ou l'accompagnement serait une des pratiques à privilégier. Pourtant, ce mode d'interaction avec l'extérieur de l'entreprise peut être au principe de la déstabilisation des collectifs de travail. De l'aveu même de certains managers de l'innovation, interagir avec des start-up consiste à mettre la main-d'œuvre salariale de l'entreprise en concurrence avec des agents externes de l'entreprise.

> Une de nos missions c'est le *sourcing* de start-up dans le sens où on considère que les start-up peuvent apporter des solutions. Disons que le parti pris initial c'est « les mecs de la R&D vous êtes des branleurs, etc. » donc on va essayer de sourcer à l'extérieur, ce n'est pas ce qui était dit au départ mais ça a pu être perçu comme ça par les gens de la R&D. C'est-à-dire que les mecs,

> ça fait des années qu'ils travaillent sur des trucs et là tu as une start-up qui vient leur casser leur business quoi (James R.).

De manière générale, la prise en charge par les managers de l'innovation d'une partie des relations avec l'externe de l'entreprise alimente les tensions. Les enjeux autour des ressources humaines ne se restreignent pas à la mise en concurrence à laquelle sont exposés les salariés des entreprises. En effet, l'organisation de l'innovation suggère la production de dispositifs qui ont pour objectif d'acculturer les salariés de tous les niveaux de l'entreprise aux principes de l'innovation moderne. Les managers de l'innovation expliquent ainsi que l'intrapreneuriat peut avoir des effets improductifs en même temps qu'il participe selon ces derniers à « redonner du sens » (Linhart 2021, p. 163-171) à l'activité salariale. Le passage par des dispositifs censément plus épanouissants peut avoir un effet révélateur et donner lieu à l'apparition de ce que Marie-Anne Dujarier qualifie par référence à Graeber de « syndrome des "bullshit jobs" » (Dujarier 2021, p. 209-210). La participation à ces dispositifs peut également alimenter l'envie de « fuir le salariat » (Landour 2021).

> Peu importe leur nature, on veut faire de l'argent, c'est ça notre priorité. Après derrière tu as plein de corollaires… […] C'est excessivement difficile d'être très bon dans les phases de développement, donc je ne prends pas beaucoup de risque en disant que la plupart des intrapreneurs qui commencent le projet, si on était plus dur comme sur le marché externe on les dégagerait assez vite et on mettrait des vrais CEO ou porteurs de projets compétents […] après bah on fait ça, là c'est un programme d'intrapreneurs donc il y aussi une vraie notion de RH très clairement, ce qui est sympa pour eux c'est que là ils ont vécu une expérience incroyable, ils ont appris beaucoup de choses. Si ça marche, tout ce qu'on leur souhaite c'est qu'ils restent quand même impliqués sur le projet c'est le but. Souvent ils commencent à le porter et après tu vas voir qu'il va y avoir des modifications, eux-mêmes ils vont l'abandonner tout seuls et c'est quelqu'un qui va le reprendre… quand ça ne marche pas et ça c'est toujours la grande question, ça c'est mon expérience à moi, personne ne peut revenir dans son poste, impossible… moi je l'ai quasiment jamais vu… donc ça veut dire qu'à partir du moment où tu fais le choix d'accélération tu as perdu ton collaborateur il ne peut pas revenir dans son poste d'avant parce qu'il a appris un autre monde… tu vois le bouquin bullshit jobs ? Pour moi en fait tu es en train de lui montrer que toutes les méthodes qu'il avait dans son travail, tu peux le faire de manière beaucoup plus efficace et il y a plein de trucs qui sont débiles (Wilfried C.)

Un autre pan des tensions qui émerge lorsque les directions font le choix d'organiser l'innovation renvoie aux questions de temporalités. Tout d'abord, c'est la rationalité économique du financement de start-up externe qui est discutée. Les possibles retombées économiques de telles opérations peuvent être éloignées du moment de la montée au capital ou du rachat intégral. *A contrario*, les temporalités dans une économie financiarisée sont resserrées. La rentabilité économique à court terme ne permet pas de complètement s'impliquer dans le phénomène de l'innovation. La rationalité économique est l'objet de discussion et les propositions des managers de l'innovation ont pour ambition d'instaurer l'idée de la rentabilité

à long terme : « Il faut prouver sur l'espace de 5 ans que tu as réussi à faire un truc qui marche, en attendant on te fait un peu confiance mais pas trop quoi » (Thomas A.). Les questions de temporalités font fortement écho à la notion d'incertitude, incertitude que les managers de l'innovation proposent d'organiser pour cette fois-ci décrire des possibles (Gueguen et Jeanpierre 2022). D'après ces professionnels, les entreprises ne disposent pas de métrique et d'indicateur qui permettent de mesurer la rentabilité de l'intégralité de leurs actions. Cela tient en grande partie au fait que les managers de l'innovation font profession non pas de la prévision des risques calculables mais de la supposée prise en charge des incertitudes qui « [échappent] au calcul » (Bourdieu 2017, p. 91).

> On a une démarche de KPI, on la fait oui. C'est à la fois en phase avec la réalité et du bidouillage. Disons que quand tu es en innovation, en management de l'innovation etc. etc., les KPIs qui servent dans le monde de l'exploitation au sens organisationnel, ils ne sont plus valables dans le monde de l'exploration… c'est deux mondes différents et ça je ne suis pas sûr que les gens qui nous managent soient conscients de ça… quand tu es sur de l'exploitation, c'est-à-dire que tu sais ce que tu dois délivrer, tu vas délivrer en gros, tu vas compter les bouses… quand tu ne sais pas où tu veux aller, les KPIs ne peuvent pas être les mêmes… tu ne peux pas t'engager sur un truc que tu ne vas pas développer parce que si ça se trouve tu vas trouver autres choses… tu vas être dans l'innovation avec échec, réussite, échec, réussite, etc etc… (James R.)

On voit également s'affronter les différentes rationalités susmentionnées dans le choix de prendre des participations, d'accompagner ou de contractualiser avec des start-up. Le caractère rationnel économiquement de ce type de pratiques est discutable et discuté.

> Un truc qui m'étonne en France aussi par rapport à l'écosystème que je connais mieux, qui est l'écosystème américain, c'est la quantité de SU qui existe qui n'ont jamais vendu quoi que ce soit à qui que ce soit. Donc des boîtes qui ont deux ans, qui ont fait argent du chômage, argent de la BPI et deux POCS avec des grands comptes parce qu'il y a des budgets d'open innovation à dépenser, c'est globalement la moitié des boîtes que j'ai vues à VivaTech l'an dernier. Moi ça me frustre de voir ça. Ce sont des SU qui sont zombies, qu'on veut garder en vie, que l'État veut garder en vie, que les corpos veulent garder en vie, que les incubateurs et les accélérateurs qui se sont formés sur la place parisienne veulent garder en vie mais qui n'ont pas d'avenir commercial pour la grande majorité… (Thomas A.)

Cependant, on voit au travers de l'extrait précédent que la seule rationalité économique ne peut expliquer la dynamique relationnelle avec les start-up. En effet, il s'agit aussi de faire vivre la croyance et de donner des gages de compréhension et d'appropriation d'une idéologie dominante qui irrigue de nombreux espaces sociaux, notamment le champ du pouvoir et le champ bureaucratique. Le risque est fort lorsqu'une entreprise, par le biais du comité exécutif, ne retient que la caractérisation symbolique mais aussi sociale de l'innovation[222]. Le piège que

[222] Cette observation rappelle les pratiques d'isomorphisme organisationnel et de *benchmark* traitées plus haut : « Même s'il y a une ambition, j'espère que ça restera anonyme, ce que je vous dis c'est transparent… voilà

les managers de l'innovation identifient est celui de l'innovation pour la communication, une innovation qui ne satisfait alors que les élans promotionnels et l'image de marque interne et externe de l'entreprise.

> Moi mes objectifs c'était de faire de l'innovation une pratique du quotidien. Je suis personnellement convaincu que l'innovation n'est pas une pratique exceptionnelle qu'on doit faire de temps en temps pour faire beau. Je suis convaincu que ce n'est pas de la com'. Il y a un certain nombre de directions de l'innovation qui sont rattachées à la direction de la communication, c'est le cas d'ailleurs dans une filiale de BatiCorp, j'adore la directrice, c'est une bonne dir' com', mais être dir' com' ce n'est pas le même métier que d'être directrice innovation. Elle a d'autres fonctions, directrice digitale ok mais toute une partie je considère que ce n'est pas que de la com', ce n'est pas que cosmétique. (Nicolas F.)

La réponse que les managers apportent fait écho à la « critique d'inauthenticité » (Boltanski et Chiapello 2011a, p. 587-591). Cette critique a deux raisons principales par ailleurs interconnectées. D'abord, elle donne à voir en acte le travail de rationalisation engagé par les managers de l'innovation. Elle a donc pour but une fois de plus d'opérationnaliser l'innovation et de montrer dans quelle mesure l'organisation de l'innovation relève de pratiques sérieuses. De ce fait, les arbitrages que ces dernières réalisent servent à installer l'idée d'une expertise de l'innovation et plus spécifiquement de la rationalisation de l'innovation. Dans un second temps, ces critiques participent une fois de plus à délimiter l'activité de management de l'innovation. Elles marginalisent de fait l'innovation orientée uniquement vers des besoins de communication afin de s'extraire des possibilités de « standardisation » et de « massification » (*Ibid.*, p. 587) qui mettrait en péril l'expertise qu'ils essayent de construire afin de se singulariser. C'est un travail de sophistication de l'organisation de l'innovation que l'on retrouvera dans le prochain chapitre qui traite des activités du management de l'innovation. Pour l'instant, on voit que les managers de l'innovation œuvrent à se distinguer de la communication de manière à se protéger des procès en inutilité (Dujarier 2021, p. 212-213) corrélatifs de l'illégitimité à laquelle ils font face. Chacune des actions liées à l'innovation, jusqu'à la création d'un espace dédié à cette activité, peut devenir périlleuse.

> Parce que je voyais le danger, je voyais quelque chose qui est arrivé, parce que je l'ai déjà vécu aux US avant quand je faisais du conseil dans une grande banque française et je l'ai vu chez de très grands clients. C'est que le lieu commence à biaiser l'action et que le lieu devienne un ensemble d'évènementiel et qu'en fait ça se confonde avec de la com' et que ça s'arrête là. Il y avait un risque que ça tue les ambitions parce qu'on allait se tourner vers un truc un peu *shiny* et agréger des communautés qui ne sont pas les bonnes. Si je vais être caricatural et un peu aigri, c'est ce qui s'est passé. Par contre je ne dis pas qu'il ne fallait pas faire de lieu. Par contre il fallait bien équilibrer les forces en présence pour être en capacité de répondre à toutes les

moi je pense qu'il y a un affichage, ce lab' a été construit parce que le président a dit, nos concurrents en ont un il nous en faut un ! » (Sandrine R.).

> questions, c'était un peu ça les copies qu'on avait écrites au début, on disait « attention ». Je ne démonte pas la com', parce que sans la com' bah tu ne communiques pas avec tes collaborateurs et tout… tu n'attires pas… il faut faire savoir, le faire savoir est aussi important que le faire-faire, il est fondamental. Très clairement, moi il m'aura fallu plus d'un an pour le démontrer aux autres pour se dire que le comité exécutif à ce moment-là culturellement chez BatiCorp il était d'abord là que pour faire de la com' et c'est ce qui a fini par provoquer mon départ. (Wilfried C.)

La confrontation et l'arbitrage des différentes rationalités sont donc des dimensions du travail d'organisation des managers de l'innovation. L'inauthenticité qu'ils dénoncent est une manière de plus d'authentifier leurs prises de position, leurs conceptions et les propositions qu'ils formulent. En somme, les raisons qui doivent mener les directions à enclencher le processus d'organisation de l'innovation forment une rationalité hybride. Cette dernière, je la nomme la « rationalité de l'innovation », une rationalité qui concentre les rationalités présentées plus tôt. Autrement dit, la rationalité de l'innovation est un agrégat d'objectifs à visée hégémonique qui sert tant la fonctionnalisation de l'innovation que la professionnalisation de ses représentants dans les grandes entreprises. Les racines de cette rationalité de l'innovation sont multiples et participent à faire exister une idéologie dominante qui transperce les frontières des champs. Ce faisant, c'est la constitution du marché de l'innovation et l'observation corollaire d'une certaine hétéronomisation des champs que permet d'aborder cette nouvelle rationalité de l'innovation.

CONCLUSION

Les choix qui mènent les hautes instances de direction des grandes entreprises à organiser l'innovation ont donc des raisons multiples. Ce phénomène est le résultat d'un travail de persuasion et d'organisation engagé par les managers de l'innovation. Ces derniers distillent ainsi des discours empreints d'une idéologie qu'ils importent et alimentent et qui tend à devenir dominante. Le processus que l'on observe s'appuie tout d'abord sur un travail de mise en critique des fonctionnements organisationnels existants. La raison principale qui est convoquée par ces professionnels fait état d'une inadaptation des grandes entreprises à des mécanismes économiques en transformation. Les managers de l'innovation produisent dans un premier temps un certain nombre de critiques pour, dans un second temps, proposer des solutions aux incomplétudes qu'ils affirment avoir observées dans leurs entreprises. Les ressorts de ce mouvement sont doubles. Tout d'abord, les critiques et les réponses qui se veulent outillées ont une dimension opérationnelle. Elles sont censées décrire de manière fine des fonctionnements

dépassés afin de proposer par la suite des outils et dispositifs correctifs. Ce travail critique a également un caractère purement utilitariste. Les managers de l'innovation sont en effet plongés dans un processus de professionnalisation qui les enjoint à trouver une place dans l'organisation. De manière synthétique, les managers de l'innovation travaillent à donner une direction à l'innovation et à en fonctionnaliser l'activité afin de produire les conditions de possibilité de leur expertise professionnelle. Le processus de professionnalisation qu'ils traversent est par ailleurs ambivalent. Ils sont soutenus par des plans de communication, par un certain nombre d'individus de la hiérarchie et bénéficient d'une configuration économico-politique favorable à leurs visions du monde. Dans le même temps, ils peinent parfois à trouver une légitimité dans les organisations. Ils sont donc tout à la fois du côté de l'idéologie dominante et frappé par une illégitimité qui tient tant à leurs discours qu'à leurs pratiques ou au manque d'institutionnalisation de leur profession. Pour reprendre le titre de l'ouvrage de Gaëtan Flocco à propos des cadres français, les managers de l'innovation sont *Des dominants très dominés* (Flocco 2015) par des contraintes qu'ils peinent à dépasser.

La double allégeance, à la fois organisationnelle et professionnelle, expose les managers de l'innovation à des tensions. Plus précisément, ces derniers construisent une fonction dont la mission générique semble être de gérer différentes tensions. Sans surprise, leurs discours et leurs pratiques ne s'interdisent pas de diversifier les alliances, et ce quitte à mettre en péril la stabilité de ces dernières. Les gages qu'ils envoient sont destinés autant aux instances de direction qu'aux niveaux plus bas de l'organisation. Les managers de l'innovation apparaissent coincés dans des contradictions qu'ils alimentent et la gestion de l'innovation devient une activité qui défie les lignes hiérarchiques usuelles en entreprise. Bien qu'ils s'en défendent, les managers de l'innovation sont contraints par des logiques organisationnelles préexistantes. Ils vitupèrent le fonctionnement « *top/down* » tout en alimentant sa légitimité. Les discours qu'ils tiennent et les dispositifs qu'ils produisent ou exploitent ont pour conséquence de réaffirmer cette logique *top/down*. « L'innovation pour tous » qu'ils défendent autant qu'ils la questionnent vient s'articuler autour de fonctionnements traditionnels de gestion de la main-d'œuvre. Ce faisant, l'organisation de l'innovation fait face à des objectifs paradoxaux mais classiques, au premier rang desquels on trouve la convergence des intérêts des directions et des salariés.

Les managers de l'innovation appuient leur travail d'organisation de l'innovation sur une diversité de rationalités. Ils proposent alors une rationalité hybride qui ramasse des

justifications qui entrent parfois en contradiction. Leur objectif premier est de changer la rationalité dominante (Claude Giraud 2004) polarisée sur les dimensions économiques des activités des entreprises. Les managers de l'innovation s'affrontent alors à la logique maîtresse du capitalisme financier, à savoir la rentabilité à court terme. Ce que j'appelle la rationalité de l'innovation appelle à adopter des modes de gouvernements et des positionnements stratégiques de plus long terme. Les tenants de la logique financière font office de garde-fous et installent plus encore les managers de l'innovation dans les contradictions qu'ils explicitent tout en les exploitant. Ces conclusions me mènent à qualifier les managers de l'innovation de *professionnels de la tension* lorsque l'on observe une mise en tension tout à la fois opérationnelle et utilitariste par des agents engagés dans un processus de professionnalisation.

CHAPITRE VIII. MANAGER L'INNOVATION : UN LANGAGE, UNE CULTURE ET UN CADRE POUR L'ACTION SALARIALE

INTRODUCTION

Le travail d'organisation auquel se livrent les managers de l'innovation est complété par une segmentation de l'activité de gestion de l'innovation. Cette segmentation a pour objectif principal d'opérationnaliser les propositions qui répondent aux critiques formulées par ces professionnels. La question qui sous-tend ce chapitre est la suivante : de quelles manières des rationalités divergentes sont-elles mises à contribution pour segmenter l'activité de management de l'innovation ? Ce chapitre met en exergue les différentes dimensions de cette fonction dans les grandes entreprises. Ces dimensions participent au modelage du *système organisationnel de l'innovation*.

Dans cette perspective, un travail dit « d'acculturation » est engagé. Le langage de l'innovation est un support de cette acculturation. Les mots et les verbes de l'innovation véhiculent des représentations du travail, de l'organisation et de l'innovation. Le processus d'acculturation se fonde sur un présupposé coûteux. Selon les managers de l'innovation, chaque salarié pourrait être créatif et innovant. Les entretiens et les observations menés dans le cadre de cette thèse font état d'une tout autre réalité. « L'innovation pour tous » semble néanmoins être une chimère quand les professionnels de l'accompagnement de l'innovation décident de mettre à contribution « l'existant ». Ils s'appuient alors sur des salariés dont les dispositions sont ajustées aux modes de pensée et de travail qu'ils promeuvent. On assiste pratiquement à un double mouvement. Les salariés en phase avec les discours et les pratiques des managers de l'innovation bénéficient d'un contexte favorable qui les enjoint à se signaler auprès de ces derniers. Dans le même temps, ces professionnels réalisent un travail de repérage des aspirations et des dispositions individuelles capables d'être transformées en actions. La communauté de référence entre les professionnels de la gestion de l'innovation et les salariés repérés sert de support à un travail que l'on peut qualifier « d'évangélisation ». Ces salariés dotés d'une « bonne volonté » innovatrice alimentent « l'acculturation » autant qu'ils en sont le produit. Ce processus s'incarne dans des dispositifs qui prennent différentes formes.

Finalement, la rationalité de l'innovation s'incarne dans une division du travail spécifique. Trois types de dispositifs peuvent être identifiés. Les dispositifs de consécration et d'accompagnement rassemblent des outils gravitant autour des questions de ressources humaines. Dans ce cadre, des méthodologies de créativité sont diffusées aux salariés et l'ambition est tout à la fois d'acculturer et de former ces derniers. Les dispositifs relationnels constituent une deuxième catégorie. Les outils produits, importés et proposés par les professionnels de la gestion de l'innovation proposent une lecture et des modes d'organisation des multiples interactions que les entreprises ont à entreprendre à des fins d'innovation. Les relations nécessaires sont pensées et se matérialisent dans ces dispositifs. La production des « écosystèmes d'innovation » participe de cette activité. Ces « cartographies » ont vocation à positionner les différents agents et à proposer des formes interactionnelles efficientes. Les effets de concurrence peuvent parfois être invisibilisés et laisser place à la logique partenariale. La rhétorique partenariale n'annihile pourtant pas les déséquilibres du champ économique (en matière de capitaux généraux et spécifiques). Les dispositifs relationnels sont, de ce point de vue, des instruments de domination qui intègrent les modalités de cette domination. Les manières d'interagir avec les start-up sont pensées et théorisées. Les pratiques contractuelles et les indicateurs qui permettent d'évaluer l'opportunité de la relation avec une jeune pousse représentent une partie importante de ces dispositifs. Enfin, les dispositifs de projection servent, selon leurs pourvoyeurs, à se « projeter ». Ces dispositifs s'incarnent majoritairement dans l'activité de prospective et sont un territoire d'expression d'une certaine forme de futurologie. À cette occasion, des ateliers, préparés en amont par les managers de l'innovation, sont organisés afin de « penser le monde ou l'activité de demain ».

Ce chapitre a donc pour objet de déplier les activités du management de l'innovation. La dimension linguistique, le phénomène de diffusion des normes et des règles de l'innovation et les dispositifs qui véhiculent ces normes et ces règles concourent à former un *système organisationnel d'innovation*. La structuration de la fonction de gestion de l'innovation telle qu'observée pour cette thèse demeure processuelle. Ainsi, chacun des services enquêtés ne dispose pas de l'intégralité des dispositifs présentés. Ces derniers forment un idéal à atteindre, idéal que l'on retrouve dans les discours et les manières de penser et de verbaliser le travail et l'innovation.

1 Imposer le cadre de l'innovation : marché linguistique et temporalités[223]

Le langage est un objet à part entière lorsque l'on s'intéresse aux dispositifs, aux outils et aux technologies de gestion de la main-d'œuvre salariale (Borzeix et Fraenkel 2001 ; Nizet et Pichault 2015, p. 18-19). Le travail se réalise en partie dans et par la langue et les mots. Le cadrage de l'action est, entre autres, le produit d'une architecture langagière et sémantique, si bien qu'il est nécessaire d'analyser les mots employés à des fins de bornage de l'activité. Le management de l'innovation et ses représentants ne dérogent pas à la règle alors que l'on observe la production et l'importation d'une langue légitime sur un marché linguistique déjà encombré (Vandevelde-Rougale 2017). Les mots et les verbes de l'innovation participent à la traduction opératoire et discursive de la rationalité de l'innovation. Le dépliage du matériel sémantique des managers de l'innovation permet donc de caractériser un champ lexical mais également une utilisation des temps qui voit se rejouer les différentes tensions entre les rationalités économique, sociale et symbolique. Le passé, le présent et le futur sont méthodiquement employés par les managers de l'innovation afin de décrire et matérialiser un processus de l'innovation dont ils revendiquent une maîtrise experte. La dimension langagière de l'activité de cette population a plusieurs fondements.

Tout d'abord, ce sont des managers qui ont pour fonction, de fait, d'orienter et de guider l'action d'autres salariés. Bien qu'ils puissent être décris comme des planneurs au sens de Dujarier (Dujarier 2015), les tâches qui composent leurs activités n'en ont pas moins vocation à infléchir l'activité quotidienne de ces mêmes salariés. Leurs propositions sont avant tout faites de mots qui servent à cadrer et à encadrer un travail salarié qu'ils jugent décalé au regard des ambitions qu'ils nourrissent pour leurs organisations. Ces mots s'incarnent dans différents supports. La nécessité de la verbalisation de l'activité des managers de l'innovation est également fonction de leur professionnalisation. C'est parce qu'ils sont engagés dans ce processus qu'ils sont contraints de multiplier les scènes d'expression. Ces professionnels semblent être constamment en représentation. Ils profitent de ces moments pour rendre intelligibles des conceptions du travail particulières qui s'éloignent de l'organisation du travail classique en régime capitaliste. Dès lors, il s'agit pour eux de multiplier les espaces d'expression afin d'expliciter et de convaincre du bien-fondé de leurs propositions.

[223] Cette sous-partie de chapitre est une version retravaillée et étoffée de l'article « Dire et diriger l'innovation pour transformer l'organisation du travail » paru dans le numéro 126 de la revue *Mots. Les langages du politique* en juin 2021.

Les professionnels de l'organisation de l'innovation ne sont pour autant pas propriétaires des mots et des verbes qu'ils emploient. Ces termes font partie des vocabulaires d'autres espaces professionnels et l'on observe des professionnels de l'innovation qui se livrent à des appropriations de lexiques et de rhétoriques disciplinaires. La spécificité des managers de l'innovation et de leur langage se loge plutôt dans le travail de mise en cohérence lexicale auquel ils procèdent. Cette mise en cohérence a pour objet de produire un socle idéologique et pratique solide qui résiste autant que faire se peut aux interrogations et aux critiques. En parallèle, elle permet également de rendre concret une fois de plus le bien-fondé des conceptions qu'ils souhaitent voir s'imposer. C'est la raison pour laquelle ils emploient le lexique de la diffusion, lexique que le langage indigène rassemble sous l'appellation « évangélisation ». La teinte religieuse du terme n'est pas sans rappeler la dimension sacrée de la langue et les effets de consécration que l'on observe sur les marchés linguistiques. D'ailleurs, la rhétorique de l'évangélisation et de « l'évangélisme » est une constante du champ sémantique de l'innovation et des logiques cardinales de la Silicon Valley auxquelles les managers de l'innovation font allégeance (Durand 2018).

1.1 Verbaliser la rationalité de l'innovation

- *Penser et réfléchir en dehors de la boîte*

La rhétorique de la créativité et de l'inventivité constitue une part importante du champ lexical des managers de l'innovation. Ces deux caractéristiques devraient selon eux être favorisées par une organisation du travail adéquate. Cette première affirmation, bien qu'ancienne et commune (Blanche Segrestin et Hatchuel 2012, p. 25-33), gouverne les prises de position des managers de l'innovation en matière de gestion de la main-d'œuvre. Dans le même temps, elle permet à ces derniers de promouvoir l'idée d'une relation logique entre ce qui s'apparente aux conditions minimales de l'innovation salariale et la notion de liberté. Cet enchaînement logique fait figure de fondement conceptuel et a pour objectif d'accompagner l'émergence d'une compréhension renouvelée du travail. Prosaïquement, l'organisation – en particulier ses hautes instances de direction – qui souhaite assister à l'émergence d'innovateurs, et donc d'innovations, doit être en mesure de garantir des marges de manœuvre aux salariés. Les professionnels de l'innovation adoptent ainsi une rhétorique de la « pensée libérée » et de la « réflexion » dont l'objectif premier est de présenter le substrat du mode d'organisation du

travail efficient en matière d'innovation. Le processus qui découle de cette représentation de l'activité salariale innovante s'incarne dans le terme indigène d'« idéation ». L'organisation de l'innovation doit accompagner les salariés à réfléchir et travailler différemment et leur permettre de s'inscrire dans ce processus d'*idéation*. L'idée principale est de créer les conditions de possibilités de l'expression de la créativité salariale :

> On a essayé de développer tout ce qui était le management de la créativité, enfin c'est moi qui ai fait ça sans qu'on me demande. Mais j'avais un passé là-dessus sur tout ce qui englobe la créativité, le design, les nouvelles méthodes de travail, donc ce qu'on a essayé d'injecter également c'est quels sont les dispositifs qu'on peut mettre en place, produire des idées et générer des idées différemment etc… on est rentré sur les nouvelles pratiques de l'innovation. (James R.)

La promotion de la liberté salariale rejoint le socle critique établi et mis à profit par l'entreprise d'organisation de l'innovation engagée par les managers. Pour rappel, ces professionnels – ils ne sont pas les seuls – sont porteurs d'une critique forte à propos des fonctionnements organisationnels classiques de l'entreprise en régime capitaliste. Dans cette perspective, ils usent d'un argumentaire dont les termes questionnent les contraintes structurelles qui pèsent sur les salariés. Les procédures et les *process* qui gouvernent l'activité des salariés sont considérés comme des freins à la liberté des salariés, à leur « bonheur » (Baudelot et Gollac 2003) et donc à leur créativité. Cette conception a des racines multiples. Elle fait écho aux demandes salariales d'autonomie professionnelle auxquelles les entreprises peuvent répondre par la formation en espérant un ajustement des dispositions de leurs salariés à une certaine forme d'autonomie (Stevens 2012).

> Si tu mets des gens dans un système, ils vont te cracher un truc… si tu leur donnes de la liberté ils vont arriver à faire quelque chose qui est différent [de ce qu'ils auraient fait] si tu leur avais donné moins de liberté. (Douglas L.)

Elle s'inscrit particulièrement dans les discours sur le bien-être très en vogue dans les entreprises. La notion de « développement personnel » (*Ibid.*) et l'apparition de nouvelles professions comme le coaching (Salman 2021) viennent parachever la récupération de la critique artiste. Le concept flou de « bien-être » s'est imposé dans les discours organisationnel, RH et managérial de telle sorte que les encadrants sont invités, notamment par la littérature managériale, à adopter des postures de management dit « bienveillant ». Pour ce faire, les managers de proximité ont à leur disposition des outils et des instruments qui ont « pour objectif l'épanouissement personnel et la réalisation de soi tout en promouvant l'échange, la coopération, la confiance, la solidarité et l'individu » (Flocco 2017, p. 43). Cette manière d'aborder l'organisation du travail et la gestion de la main-d'œuvre s'inscrit dans un

mouvement plus large de psychologisation et d'individualisation des relations de travail et d'encadrement (Castel, Enriquez et Stevens 2008 ; Salman 2021, p. 31-55 ; Stevens 2008). Le concept de « culture psychologique de masse », qu'Olivier Schwartz emprunte à Robert Castel afin de décrire la socialisation des chauffeurs de bus RATP aux explications psychologiques des difficultés vécues en situation de travail (Schwartz 2011), donne à voir comment la psychologisation des rapports sociaux s'est imposée dans l'espace social. Les agents des entreprises – les managers de l'innovation ici - bénéficient donc d'un contexte général qui les autorise à adopter cette manière de concevoir le travail tout en la mettant à contribution.

Les liens logiques tissés par les managers de l'innovation entre les notions de liberté, d'autonomie, de bien-être et enfin de créativité alimentent un pan de leur rhétorique. La liberté de penser sa propre activité et de réfléchir à ses pratiques professionnelles devient une ode à la réflexivité organisationnelle et salariale (Alter 2013, p. 251-255). C'est dans cette optique que les managers de l'innovation usent du champ lexical de la libération des salariés et qu'ils accordent aux marges de manœuvre salariales le statut de première condition à l'émergence de l'innovation. L'intensification de la liberté des salariés consiste donc à permettre à ces derniers de penser, réfléchir et interroger leurs routines de travail. La liberté s'accompagne des principes d'ouverture et de curiosité que le langage indigène de l'innovation résume par ce qui fait figure de mantra : *think out of the box.* Les managers de l'innovation outillent ces principes et espèrent ainsi gouverner des conduites qu'ils considèrent comme nécessaires à l'éclosion des innovations :

> Nous sommes sur une revendication qui serait d'accompagner des gens exclusivement sur de l'innovation de rupture dans lequel en fait moi ce que je vais mettre à disposition c'est des process, des outils pour permettre aux gens de penser très très différemment, donc c'est la pensée orthogonale, *out of the box* [...]. Ce qui est nécessaire c'est de sortir de ses bureaux, ça c'est ce qu'on prône dans le *lean start-up*, c'est aller voir les clients sur le terrain, voir sur le terrain ce qui se passe, [d'aller faire] de l'observation. (Stéphane Q.)

- *(S') ouvrir et circuler*

L'ouverture est un terme central de l'innovation « moderne » et de son organisation. Cette acception a plusieurs signifiés. Ces signifiés se rejoignent et donnent de la consistance au mot ouverture à travers l'idée de frontière. En effet, que l'ouverture soit prônée à des fins d'interrogations professionnelles, de découverte de nouvelles techniques ou de nouveaux modes d'interaction avec l'environnement de l'entreprise, ce principe a pour objet de décrire la

nécessité d'abattre des frontières de toutes sortes. Pour être un salarié efficient en matière d'innovation, il ne faut pas se replier sur des réflexes professionnels acquis de longue date mais plutôt les interroger et aller au-delà des savoirs, des connaissances et des instruments disciplinaires.

> Oui c'est inconscient, des automatismes je ne sais pas, ce sont plus des savoir-être. Des savoir-être qui sont sur la remise en cause, le questionnement, de ne pas s'appuyer sur ses acquis, accepter la remise en question, c'est vrai que sans ça on ne peut pas être innovateur… (Catherine D.)

De la même manière, les ressources pour réaliser son activité professionnelle quotidienne ne doivent pas se cantonner à celles disponibles dans l'entreprise. Il est donc souhaitable que chacun des salariés nourrisse son activité de l'intégralité de ses expériences. La frontière entre la sphère privée et la sphère professionnelle s'estompe et il devient acceptable, malgré une logique de surtravail décriée, d'identifier une ressource professionnelle, même au cours d'une visite au musée ou lors d'une balade en famille. Sur le même principe, le terme d'ouverture enjoint les salariés de l'entreprise à scruter les pratiques des autres agents présents dans « l'écosystème ». Cet « écosystème » est un des exemples de ce principe d'ouverture et de sa déclinaison sémantique. La consigne est claire et il s'agit de s'affranchir de chacune des frontières auxquelles sont exposés les professionnels des entreprises.

> Mais il y a un autre élément qui est pour moi plus important, il y a deux choses qui nous manquent je pense sur l'écosystème, c'est le fait de faire du cross contamination, tu vois d'avoir des échanges entre des gens qui sont silotés ingénieurs et d'autres qui sont silotés business et d'autres qui sont silotés on va dire IT… (Thomas A.)

La porosité avec l'extérieur de l'entreprise est louée et alimente cette verbalisation du principe d'ouverture.

> Il y a communication et communauté… interne et externe… puisqu'une ambition pour un lieu comme ça c'est d'être poreux par rapport aux écosystèmes assez mal maîtrisés. Comment BatiCorp parle à L'INRIA ou aux fonds d'investissement. Et donc se dire on n'est pas bon en ça et comment on fait pour avoir un milieu poreux avec vraiment cette volonté-là d'ouverture quoi… (Wilfried C.)

Finalement, la notion d'ouverture recouvre une diversité de situations, ce qui a pour conséquence d'alimenter la cohérence que les managers de l'innovation souhaitent atteindre. L'ouverture et l'abattement agissent comme des générateurs de pratiques diversifiées qui ont trait tout à la fois à l'identité professionnelle des salariés, aux interactions au sein de l'organisation entre les différents services et aux relations entretenues avec les autres agents de l'espace social.

> C'est l'ouverture d'esprit, la prise en compte de l'extérieur au sens large… extérieur de soi-même déjà (elle insiste et rigole), de son périmètre proche, professionnel, de l'écosystème aussi… donc les clients déjà, les SU, les autres grands groupes, des fournisseurs, les écoles, les universités… (Catherine D.)

Le terme d'ouverture et les principes qu'il sous-tend sont par ailleurs directement connectés avec la notion de mouvement. L'ouverture suggère la circulation entre différents espaces. Les lieux ont vocation à être traversés par les agents. Ces visites sont autant de moments qui doivent permettre aux salariés de capitaliser et d'engranger des ressources qu'ils réinjecteront ensuite dans les emplois qu'ils occupent. Cette conception du travail salarié s'affranchit des limites prévues par le contrat de travail. Les logiques de surtravail et d'empiètement de l'activité professionnelle sur la vie privée ne sont pas nouvelles. Pourtant, le management de l'innovation a cette particularité de prôner ces logiques en les parant d'atours positifs et libérateurs pour la main-d'œuvre. Plus qu'un simple mot, l'ouverture devient un opérateur du *one best way* de l'innovation et un outil opérationnel du matériel sémantique et pratique des managers de l'innovation. L'idée de mouvement est ainsi centrale dans la norme que ces derniers tentent d'instituer. Le vocable « pivoter » illustre cette attention particulière accordée à l'idée de mouvement. Les notions d'« agilité » et d'« adaptabilité » s'inscrivent dans la rhétorique du mouvement et plus largement du changement.

Les mots de l'innovation qui font appel aux univers sémantiques décrits ont pour ambition d'instiller de nouvelles pratiques de travail et de nouvelles modalités de production. C'est l'opérationnalité salariale qui devrait changer, et ce, à des fins d'innovation. « Penser en dehors de la boîte », « ouvrir » les horizons du travail salarié ou encore être en capacité de « pivoter » ne doit pourtant pas éloigner les salariés de la nécessaire production d'éléments tangibles et concrets. La rhétorique du « faire » vient compléter un langage de l'innovation qui peut parfois apparaître à certains comme déconnecté de l'activité productive et « rationnelle ».

- *« Faire » : principe cardinal et opérationnalisation du lyrisme de l'innovation*

Le management de l'innovation, et plus largement le management, consiste à utiliser des outils et des techniques, discursifs ou pratiques, afin d'orienter l'action des salariés, soit à « faire faire ». Le rôle de ce verbe est ainsi central dans des entreprises modernes gouvernées par des dispositifs de gestion toujours plus nombreux. L'utilisation du verbe « faire » et du répertoire thématique afférent par les managers de l'innovation s'éloigne des usages classiques. Plus précisément, ce verbe a pour ambition, de la même manière que les vocables consignés

plus tôt, de cadrer l'activité d'innovation et de construire un champ des possibles à l'action se réclamant innovante.

Le « faire » est donc en premier lieu une injonction à l'action et par capillarité une critique de l'immobilisme. L'éloge du mouvement est prolongé par cette remise en question des logiques organisationnelles et des modes de travail. Outre le fait d'aller à l'encontre des logiques de réflexion et de réflexivité que les managers de l'innovation défendent par ailleurs, l'ode à l'action et au mouvement en toutes circonstances consiste à ne pas « théoriser ». Il n'est en effet pas nécessaire de construire une « théorie » de telle ou telle activité liée à l'innovation. Il faut « faire » pour « apprendre », soit en langage indigène s'inscrire dans la dynamique du « *learning by doing* ». Le management de l'innovation met en discussion la « théorie » et la « pratique ». Dans le même temps, cette activité défend une logique de l'apprentissage permanent qui prend notamment sa force dans la logique de l'essai/erreur.

> Ce n'est pas de la théorie c'est vraiment du learning by doing, le learning by doing c'est plus du pragmatisme et de la pratique. Je n'essaye pas de théoriser l'innovation. (Nadège A.)

La mise à distance de la « théorie » a plusieurs raisons. Elle permet tout à la fois de promouvoir le principe « d'action », de se soustraire au manque de sédimentation de la protodiscipline du management de l'innovation et dans le prolongement de remettre en question les fonctionnements d'autres segments professionnels plus installés. La logique d'apprentissage qui est défendue donne également à voir le processus de construction des compétences nécessaires à la dynamique d'innovation. Le management de l'innovation est une activité en mouvement qui prône le mouvement en matière d'organisation et de ressources humaines.

Chacune des pratiques doit répondre à la logique de l'action. Le principe du « faire » devient une règle de conduite et s'apparente à une forme de mantra. Ce principe s'inscrit également dans la critique adressée au phénomène du *reporting*. Le faire » suggère ainsi, comme cette dénomination l'indique, de faire plutôt que de rendre compte de ce qui a été fait. Une fois de plus, c'est le phénomène bureaucratique et les lourdeurs afférentes qui servent d'appui aux propositions des managers de l'innovation.

Enfin, le registre thématique du « faire » est employé pour sa proximité avec l'artisanat. La convocation de la figure de l'artisan, au travers de ce registre thématique, permet aux managers de l'innovation de prôner la confrontation aux choses. Il s'agit de faire de ses mains,

de construire, de toucher et de prototyper pour se réaliser dans la liberté et l'autonomie artisanale (Flichy 2017, p. 36-39). Dans une certaine mesure, le management de l'innovation promeut une approche sensible du travail en distillant une vision romantique de la confrontation à la matière. La volonté de construire un imaginaire positif de retour à ce qu'ils considèrent comme des fondamentaux du travail prolonge les critiques adressées d'abord au taylorisme et ensuite au néotaylorisme. La division verticale et horizontale du travail poussée à son paroxysme par des dynamiques de spécialisation toujours plus fortes est une des racines du management de l'innovation. Au travers de cet éloge du « faire » s'exprime l'ambition d'abattre la frontière entre le travail de conception et le travail d'exécution. Ce faisant, le management de l'innovation alimente la critique actuelle *mainstream* du travail qui observe et dénonce les phénomènes de dépossession, d'aliénation au travail et plus largement de perte de sens dans l'activité. Dans le même temps, cette activité prolonge des mouvements plus anciens qui célèbrent le « faire », ceux des « hackerspaces » (Lallement 2015) et des « makers » (Berrebi-Hoffmann, Bureau et Lallement 2017). *Tester* et *expérimenter* ce qui a par ailleurs été *pensé* et *fait* prolonge cette critique et permet de clore ce qui s'apparente à la conceptualisation du processus d'innovation.

- *Tester et expérimenter*

Le lexique de l'innovation accorde une place centrale aux notions de test et d'expérimentation. Tester et expérimenter deviennent des maîtres mots de cette proto-fonction. Cette dimension du management de l'innovation fait écho à la nécessité du terrain. Selon les tenants de la gestion de l'innovation, les produits et services pensés et conçus dans un processus d'innovation doivent être au plus proche des besoins et des attentes des futurs clients. Dans l'esprit des tenants de cette représentation, les tests consistent en une confrontation directe au *réel*. Ce sont donc les usages qui doivent être anticipés. Les biens et services produits lors de séances de créativité (*Design Thinking*, *lean start-up*, *design sprint*, etc.) doivent également s'inscrire dans des usages préexistants. C'est dans cette perspective que la rhétorique du test prend de l'importance dans les discours des managers de l'innovation. Le sous-champ lexical du test est également composé de l'unité centrale d'analyse que *l'utilisateur* constitue.

Cette figure mythique de l'innovation dicte les pratiques légitimes en matière d'innovation. L'utilisation du produit ou du service doit être anticipée et c'est par

l'expérimentation que les managers de l'innovation pensent résoudre les incertitudes constitutives du processus d'innovation.

> Pourquoi le test ? Bah pour trouver des choses qui répondent à des vrais usages, ce n'est pas juste des trucs qu'on a dans notre tête. Donc si on veut taper juste et répondre à des vrais besoins, bah le test est le plus adapté quand on est dans un univers incertain et qu'il n'y a pas de plan encore. (Maud K.)

Cette manière de penser le processus productif est directement empruntée à la discipline du design et aux designers. Être au plus près du réel et des usages des individus est un leitmotiv de ces professionnels. Ces derniers sont formés à la centralité de l'usage et de l'utilisation.

> Et même dans certains projets de design qu'on me proposait à l'école on devait renforcer justement ce réflexe de penser à l'utilisateur. Bah le sujet, on demandait à l'étudiant d'imaginer l'usager, chaque fois de le décrire, l'âge, tout tout, une multitude de détails, son caractère, etc. […] Autrement, dès qu'on dessine un objet sur lequel on s'assoit, on s'accoude, on touche, on se heurte, on le tient dans la main, là c'est très important de le tester avec de vraies personnes, de pas se contenter de se dire : « ah bah moi ça me va, donc ça va à tout le monde » […] (Serena L.)

La gestion moderne de l'innovation reprend à son compte les préceptes du design. L'enjeu pour être innovant est ainsi d'acquérir le réflexe de la prise en compte des usages et de *l'utilisateur final*.

La place centrale accordée à l'expérimentation et aux tests s'inscrit dans le prolongement de la logique de *l'essai/erreur*. Les termes mobilisés pour illustrer cette logique sont nombreux. Les vocables *test*, *expérimentation*, *itération* ou le caractère *incrémental* d'un processus composent un appareil sémantique dont l'objectif premier est de gouverner des conduites au travail. La logique de l'*essai/erreur* emprunte tout à la fois des références au design et à une épistémologie classique, parfois fantasmée (Bourdieu 2001 ; Merton 1938), des sciences et du travail scientifique.

> C'est une démarche scientifique, scientifique, hypothèses, expériences, validation. Si ce n'est pas validé ce n'est pas que tu es nul c'est que tu n'as pas validé tes hypothèses. Et la démarche *lean start-up* est une démarche purement scientifique… tu fais des hypothèses, tu vas essayer de les valider et si ce n'est pas valide, tu pivotes. (James R.)

Le champ lexical de l'innovation est composé de vocables consacrés par différentes disciplines. Pour innover, il est nécessaire de tester, d'essayer et parfois de se tromper : « *Non, en fait je suis en recherche, on est un peu en recherche itérative, vous pensez, ce n'est pas grave vous vous prenez le mur mais ce n'est pas grave vous rectifiez… vous avez au moins l'intelligence de rectifier* » (Ariane S.). Les emprunts disciplinaires au design et aux sciences

et techniques que l'on observe tiennent tout à la fois aux trajectoires des individus qu'à leurs aspirations. Le management de l'innovation, pour partie, est alors le fruit de l'hybridation entre l'opérationnalité, notamment technique, de l'ingénieur et la dimension sensible, artistique et psychologisante du designer (Lœwy 1990, p. 315-316), spécifiquement du designer français. L'ode à l'expérimentation est le produit de cette hybridation et la concrétisation d'une expertise multidimensionnelle revendiquée. La connaissance des usages nécessite d'être empathique et de se projeter dans les usages des utilisateurs ciblés par l'innovation que l'on souhaite développer. Pour ce faire, il faut mettre en œuvre un processus d'essais/erreurs pour tester ces usages. L'innovateur que le management de l'innovation veut produire doit être conscient de chacune de ces dimensions afin d'être dans les « bonnes » conditions pour inventer et délivrer une innovation qui fonctionne, soit qui est le fruit d'une appropriation par le public cible. L'argumentaire qui suit donne à voir la gymnastique intellectuelle d'un manager de l'innovation qui tente d'expliquer le processus d'essai/erreur et l'orientation privilégiée en matière d'innovation. Selon lui, l'élément central n'est pas le produit mais le problème que l'on souhaite résoudre.

> Dans un mode gros ingénieur bourrin, bon je suis ingénieur hein, « oui il faut que je fasse le truc comme j'ai décidé qu'il faut que ça soit… », et donc il va faire tout pour que sa solution soit développée, parce que tout ce qui sortira de sa solution ce sera un risque. Mais si la solution qu'il veut développer ce n'est pas la bonne, là tu vas développer un truc qui ne sert à rien. En revanche si tu es obnubilé par résoudre un problème et que tu te dis qu'il faut que tu trouves une solution pour résoudre le problème ce n'est pas du tout la même chose. Et là tu te retrouves à un truc d'Edison, je n'ai pas échoué, j'ai testé 10 000 façons qui ne marchent pas. Donc c'est voilà je veux résoudre ce problème et je vais faire des tentatives et ah ça marche, les mecs accrochent et je ne suis pas tiré par la solution mais par la résolution du problème. (James R.)

À l'instar des différentes activités, qu'elles soient pratiques ou discursives, des managers de l'innovation, la mobilisation du matériel sémantique du test et de l'expérimentation s'inscrit dans la posture critique que ces derniers adoptent à l'égard de l'organisation du travail. Les transformations qu'ils souhaitent voir advenir s'appesantissent une fois de plus sur les marges de manœuvre salariales. La notion d'échec est centrale et évoque les emprunts à la discipline design par le management de l'innovation. Condamner l'échec est une manière de condamner l'innovation quand chercher l'échec peut être considéré comme une manière d'innover. Les managers de l'innovation sont conscients de l'important palier à franchir pour imposer leurs visions du monde, palier qui peut s'apparenter à un « frein » et être la source d'une certaine « lassitude » (Alter 1993b).

> Donc en France je trouve qu'on a un problème d'acceptation des caractères innovants, d'être un petit peu à côté, voilà de se dire je vais dédier une partie de mon budget pour tester, pour

> expérimenter quelque chose, je vais laisser 20 % de leur temps à mes salariés pour qu'ils puissent s'inspirer et innover… voilà donc je pense qu'il y a aussi un problème de droit à l'échec, on n'a pas le droit de se planter. Donc je pense que voilà il y a tous ces côtés qui sont liés à l'innovation, la prise de risque qui est liée à ça qui à mon avis n'est pas assez comprise… donc je pense que quand on arrive dans une entreprise, quand on est jeune, on se dit « ouais je suis manager de l'innovation, je vais révolutionner » mais qu'en fait on ne comprend pas toutes les difficultés qu'on a, auxquelles on va devoir faire face, ça peut être aussi un frein et on peut vite un peu se décourager… mais de toute façon je pense qu'on a besoin d'avoir des managers de l'innovation, mais aussi que dans tous les cursus il y ait un petit onglet innovation dans le fait de se dire « on a le droit à l'erreur ». (Astrid K.)

En somme, la rhétorique de l'expérimentation qu'emploient les managers de l'innovation vient percuter les routines organisationnelles et productives. La nécessité du test oblige ainsi à repenser les modalités et les temporalités de la production.

- *Une intransitivité utile des verbes de l'innovation*

Étudier le phénomène de l'innovation par le biais des verbes et des mots employés permet de mettre en exergue les différents registres thématiques utilisés par les professionnels du management de l'innovation. Le recueil des signifiants et l'analyse des signifiés les plus rentables sur le marché linguistique de l'innovation servent à identifier les supports langagiers des actions concrètes du management de l'innovation. L'appareillage sémantique de cette activité s'incarne dans des verbes d'action. Ces verbes prescrivent des conduites légitimes et concrétisent une conception du travail malgré le relatif flou qui entoure leurs utilisations. Au sens d'Agnès Vandevelde-Rougale, ils alimentent des « discours d'action et d'obligation » (Vandevelde-Rougale 2017, p. 24-26). La transitivité et l'intransitivité de ces verbes bénéficient aux managers de l'innovation. En effet, la suppression des compléments d'objets direct et indirect vient remettre en question la capacité qu'ont ces verbes à informer et à orienter le sens de l'action. Malgré tout, penser, s'ouvrir, faire et tester sont autant de commandement dont la vocation première est de déterminer des pratiques légitimes capables de faire émerger l'innovation. L'articulation de ces verbes, relatifs notamment à la réflexion et à l'action, anticipe les potentielles critiques. « Just do it » (Dujarier 2021, p. 222-223) n'est pas un commandement. Il est plutôt nécessaire de faire rapidement avec agilité tout en activant des mécanismes de pensée et de réflexion. Dans le même temps, le caractère imprécis et la modulation sémantique de certaines acceptions accroissent l'autonomie et les marges de manœuvre que défendent les managers de l'innovation. Ces pratiques langagières s'inscrivent dans ce que Sophie Bernard nomme « le nouvel esprit du salariat ». La notion d'« autonomie pour l'organisation » (Bernard 2020) que développe l'autrice s'illustre parfaitement dans les

valeurs de liberté et d'autonomie que les managers de l'innovation tentent d'instituer au profit, classiquement, de la rencontre des intérêts patronaux et salariaux. Les verbes de l'innovation, bien qu'imprécis, sont conjugués à différents temps. Ces derniers illustrent entre autres le caractère processuel de l'innovation. Ce faisant, l'usage très particulier des temps grammaticaux a pour objet de construire et d'exprimer les différentes temporalités de l'innovation.

1.2 Produire l'horizon de l'innovation : les temporalités de l'innovation

Le langage de l'innovation se matérialise donc par des verbes appartenant à des registres thématiques différents. Ces registres thématiques ont pour objectif d'orienter l'action. Malgré tout, le flou des verbes d'action qu'emploient les managers de l'innovation vient contrecarrer ces ambitions. Plus précisément, ce flou, entretenu par ces professionnels, demeure un outil pour évoquer des chemins préférentiels d'action sans pour autant les figer. Outre ces pratiques langagières, on observe des utilisations particulières des temps verbaux. Le maniement de ces temps prolonge le travail de verbalisation de l'innovation et a pour ambition de donner à voir les temporalités de cette activité. Le passé sert d'appui à l'historicisation du phénomène de l'innovation. Ensuite, le présent permet de faire un état des lieux de « l'existant » afin de produire un « diagnostic » de la situation. Enfin, le futur, temps verbal privilégié des managers de l'innovation, soutient l'économie de la promesse que les managers de l'innovation souhaitent mettre en œuvre. L'articulation des différents temps a pour fonction première d'administrer la preuve de la nécessité des changements et des transformations de toute nature.

- *Raconter le passé, historiciser l'innovation*

Les managers de l'innovation convoquent à l'envi ceux qui sont considérés comme les champions de l'innovation moderne. Les grandes entreprises américaines font figure de modèle à suivre en matière d'innovation. Les GAFAM[224] sont cités par la plupart des managers de l'innovation, notamment parce qu'ils représentent l'archétype de la réussite entrepreneuriale sur le marché de l'innovation. Ces entreprises sont mentionnées pour différentes raisons. Tout d'abord, elles exemplifient un développement économique soutenu par l'innovation. En deuxième lieu, elles participent à l'historicisation du phénomène de l'innovation. Prendre appui sur l'histoire de telles réussites économiques participe à la romantisation de l'innovation et au

[224] Acronyme qui rassemble les groupes Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft.

caractère mythique de cette activité. Ainsi, les GAFAM alimentent la rhétorique professionnelle des managers de l'innovation et servent à prolonger la construction du matériel de justification qu'ils distillent. Enfin, ces entreprises sont des véritables points d'appui pour le travail d'organisation engagé par les professionnels de la gestion de l'innovation. Les descriptions détaillées et savantes des modes d'organisation des GAFAM sont autant de moments qui permettent *in fine* à ces salariés d'administrer la preuve du bien-fondé de leurs propositions. Travailler « comme chez Google » devient un objectif qui peut être atteint avec le concours de leurs expertises.

> Pour l'instant il n'y a personne qui fait ça [il parle de la prospective] dans le groupe… si une entité devait faire ça dans le groupe, qui est le mieux positionné ? C'est l'unité de la mode[225] avec des designers, c'est de faire un Google X, un Énergéo X. (Stéphane Q.)

En outre, les références faites au passé sont souvent teintées de darwinisme économique. C'est par exemple dans cette perspective que l'histoire de l'entreprise Kodak est souvent convoquée. En effet, le destin funeste de cette firme permet de mettre en exergue un argumentaire construit qui soutient la nécessité de changer. Une trajectoire de l'innovation réussie nécessite ainsi de prendre des risques, d'oser le changement et de s'adapter. Ne pas prendre de risque expose les entreprises à une autre forme de déconvenue : la disparition. Parler au passé d'entreprises n'ayant pas réagi avec « agilité » et témérité permet aux managers de l'innovation d'asséner, en lanceurs d'alertes, la nécessité de suivre leurs recommandations en matière d'innovation.

> Les risques on les mesure… quand on est sur l'innovation le risque il est plus fort. Et on investit de l'argent justement pour prendre des risques, sinon on fait Kodak et on meurt. L'inventeur de la photo numérique c'est un jeune ingénieur de 24 ans, Sasson, qui était chez Kodak et Kodak a dit j'enterre une innovation qui potentiellement tue mon marché d'aujourd'hui… ça ne les a pas empêchés de mourir… ils n'ont pas pris de risque, ils n'ont pas senti le truc, ils n'ont même pas essayé. (Nadège. A)

Le recueil d'informations multiples et les dispositifs destinés à scruter les fonctionnements et les modes d'organisation managériaux ou productifs des entreprises, concurrentes ou non ne sont pas une nouveauté. On a d'ailleurs vu que la méthode du *benchmark* était une des pratiques privilégiées du management de l'innovation. Cependant, prendre appui sur des exemples et parler au passé en historicisant des réussites ou des échecs liés au choix ou à l'évitement de l'innovation participe de la construction tout à la fois de la fonctionnalisation de l'innovation et de son caractère opératoire. En effet, parler au passé de

[225] Nom du service modifié.

succès ou d'échecs passés œuvre à systématiser l'appel au changement. Cette propension à convoquer ces réussites et ces échecs a ainsi pour fonction de proposer, ou d'imposer, des processus d'innovation qui ont, par ailleurs, fait leurs preuves.

Les managers de l'innovation narrent les histoires passées des modèles à suivre ou à fuir. Les références au passé sont pour ces salariés des opérateurs de la nécessité du changement. Pour en produire les conditions de possibilités, ces derniers utilisent aussi le présent pour produire un diagnostic des différents fonctionnements de leurs propres firmes.

- *Le présent*

Le deuxième régime temporel dont usent les managers de l'innovation renvoie au temps présent. L'utilisation de celui-ci n'est pas sans rappeler les usages des consultants en conduite du changement. Ces derniers mobilisent ce régime temporel pour réaliser le « diagnostic de l'existant ». Cette technique de conseil permet de définir des situations tant professionnelles qu'organisationnelles ou productives. Cette étape représente un prélude nécessaire à la planification et à l'introduction d'un changement. Le « diagnostic de l'existant » est une technique plus ou moins formelle qui a vocation à légitimer et justifier un processus de changement. Afin de réaliser ce diagnostic, les managers de l'innovation peuvent procéder par observations et engager un travail d'enquête revendiqué comme méthodique.

> En fait quand on aide ici [il est question d'accompagnement des projets], on aide essentiellement sur de la méthodo et sur de la conduite du changement et de la culture. Là c'est l'unité de la mode[226] et les designers voilà… là c'est un peu la facilitation mais c'est surtout la contribution qu'on va avoir au change management, à la conduite du changement. (Stéphane Q.)

Les discours et les instruments qu'ils mobilisent ont pour fonction première de légitimer le changement. L'histoire qu'ils narrent à propos des fonctionnements qu'ils déclarent observer est au présent. La dimension assertive des propos renforce le caractère universalisant de la démarche que les professionnels de l'accompagnement à l'innovation promeuvent. Leurs discours s'affirment volontiers comme rationnels et c'est l'expertise de ces derniers qui est censée éclairer cette nécessité du changement. Le dispositif narratif qu'ils mettent en œuvre a pour objectif d'assurer la performativité du discours. Le récit qu'ils construisent sert en premier lieu à mettre en exergue les déterminants d'une situation présente qu'ils dénoncent par ailleurs. La force de conviction et les techniques de persuasion occupent une place importante dans le

[226] Nom du service modifié.

dispositif narratif des managers de l'innovation. Le plus important n'est ainsi pas d'être compris. En effet, l'ésotérisme du discours apporte de la force à l'expertise que ces aspirants professionnels tentent de construire et de faire reconnaître. Tout l'enjeu est alors d'être partiellement compris tout en construisant l'intérêt et l'engouement nécessaire au déploiement de leurs activités. Ces moments d'explicitation de la nécessité du changement permettent ainsi de produire et de diffuser des jugements sur les fonctionnements présents. Les différents lieux de représentations (atelier, remise de prix de start-up, salon, etc.) sont autant de scènes qui permettent d'affirmer et de déployer une normativité qui édicte les bonnes et les mauvaises pratiques.

> Ce qu'on fait en tant que grand groupe, dans la très très grande majorité des cas en fait, c'est un constat qui est caricatural où l'on dit bon aujourd'hui ça ne marche globalement pas ce qu'on fait… du coup qu'est-ce qu'on peut faire pour que ça marche ? (Thomas A.)

Le présent est employé de manière utilitaire. Il permet de diagnostiquer une situation qui doit changer. La nécessité du changement suggère la projection et donc l'emploi du futur. Les managers de l'innovation distillent alors un discours qui encourage tant l'entreprise que les salariés à se projeter. *Dire le futur au futur* demeure la pratique centrale dans le dispositif langagier des managers de l'innovation dont la fonction est d'organiser les temporalités de l'innovation. Mobiliser le futur au travers d'un discours qui s'affirme informé et maîtrisé permet au manager de l'innovation de se positionner dans l'économie des incertitudes qui gouverne les entreprises.

- *Le futur*

Le futur est le régime temporel central de l'appareil rhétorique des managers de l'innovation. Cela leur permet de proposer des projections et d'opérationnaliser les régimes temporels du passé et du présent. Ces derniers construisent la cohérence du discours des managers de l'innovation. Ils permettent également d'accentuer la dimension processuelle de l'innovation. Ce sont les exemples du passé et la situation présente qui permettent, notamment grâce à l'expertise qu'ils déclarent détenir, de produire une analyse informée du futur et de formuler des possibles désirables. Le futur permet de produire l'image d'une profession qui apporte des réponses. Ce sont les interrogations sur l'avenir formulées par les salariés et les organisations que les managers de l'innovation prétendent résoudre par la mise en mot du futur. Plus généralement, les managers de l'innovation adoptent la posture d'informateurs privilégiés grâce aux données et aux informations qu'ils recueillent.

> C'est ton tuteur Samuel[227] ? Il est cool Samuel, il a toujours une idée sur tout. Tu lui parles d'un truc, « oui mais tu as vu ça ? Ou pensé à ça » c'est intéressant… (Alternant ingénieur chez BatiCorp E)

Les discours que les professionnels de la gestion de l'innovation tiennent alimentent une économie de la promesse (Pierre-Benoit Joly 2011). Le terme indigène qui décrit cette activité est « l'exploration ». Ce terme est souvent mis en opposition avec le terme « exploitation ». Selon Denis Segrestin, et à la suite de James March, cette opposition illustre le paradoxe de la gestion de l'innovation dans les entreprises (Denis Segrestin 2004, p. 229-232). Plus largement, cette observation s'inscrit dans un « capitalisme paradoxant » (Gaulejac et Hanique 2015) fondé sur l'articulation de nombreuses contradictions. « L'exploration » est une activité qui consiste à formuler des prédictions et des anticipations, technologiques ou non, qui s'appuient plus ou moins sur un travail de documentation. Le degré d'investissement des managers de l'innovation concernant ces prédictions est proportionnel à la quantité d'informations et de documentations qu'ils détiennent à leurs propos. La ligne de conduite peut s'avérer périlleuse. En effet, le management de l'innovation bataille avec les accusations de « rêveurs » ou contre les procès en inutilité[228]. Les présentations auxquelles les professionnels se livrent sont des moments de publicisation de l'activité. Tout l'enjeu pour ces derniers consiste à ne pas prêter le flanc à ce type d'imputations.

> C'était bien de voir ce que les autres font et surtout comment ils se présentent. Chacun avait sa technique pour présenter, les gens de [cette activité] ont mis des photos d'eux quand ils étaient jeunes. Nous par exemple chacun s'est présenté, alors que certains il n'y avait que le directeur qui parlait. L'innovation bah c'est spirituel quoi, le directeur de la maintenance il n'a pas compris quoi, il a été très ironique et sarcastique en disant « si j'explique ça aux gens du terrain, ils vont comprendre quoi ? » Ce qu'il dit c'est que c'est très loin du business, mais c'est ce qui fait avancer les choses quoi. (Ingénieur maintenance industrielle d'une activité de BatiCorp E).

Le futur est utilisé de différentes manières. Les discours qui s'appuient sur la logique de la projection peuvent ainsi prendre la forme interrogative : « Demain, que sera l'industrie du futur ? »[229]. Plusieurs objectifs justifient la mise en question du futur. Les managers de l'innovation pensent susciter la curiosité des salariés en dépliant un argumentaire aux accents futuristes. Ils racontent alors le « monde de demain » et espèrent produire les conditions nécessaires, selon eux, au développement des différentes aptitudes salariales efficientes pour

[227] Prénom modifié de mon tuteur d'entreprise lors de mon année d'alternance chez BatiCorp E. Samuel est un ingénieur de 55 ans devenu directeur de l'innovation d'une des activités de BatiCorp E.
[228] Lors d'une visite au sein de l'espace innovation de BatiCorp, une informatrice privilégiée rencontrée 2 années plus tôt, centrale car en charge de la gestion de l'espace, explicite les retours qu'elle recueille auprès des salariés qui fréquentent l'espace innovation de BatiCorp : « les gens nous disent qu'ils ne comprennent presque pas ce qu'on leur dit… l'innovation pour les gens c'est de la masturbation intellectuelle quoi… ».
[229] Entretien mené avec Nicolas F.

interroger l'avenir. Une fois de plus, les professionnels de la gestion de l'innovation profitent de cette occasion pour réaffirmer une normativité et recommander les bonnes pratiques afférentes. La nécessité de la projection est instituée par les discours des managers de l'innovation et participe du travail de mise en cohérence des principes et de l'activité des managers de l'innovation. Un des pans de l'argumentaire justifiant l'interrogation permanente du futur s'appuie notamment sur un besoin que pensent avoir identifié les managers de l'innovation. Se fondant une fois de plus sur l'idée du changement permanent, ces derniers anticipent de fortes transformations du marché du travail et de l'emploi. Les salariés auraient ainsi tout intérêt à s'interroger sur le futur de leur activité et sur ce que les managers de l'innovation considèrent être de futurs bouleversements. Les dimensions temporelles doivent alors conditionner les activités et la réflexivité des salariés. Ces derniers doivent en effet être en mesure, pour être innovants, de se représenter des temporalités particulières. Les managers de l'innovation s'octroient la mission de les conduire à satisfaire ce qui s'apparente à un sentier sans alternative.

*

L'innovation est donc une affaire de verbes, de temps et de mots. Les différents registres thématiques et temporels que mobilisent et manient les managers de l'innovation ont vocation à donner une substance linguistique aux valeurs qu'ils portent et aux normes qu'ils souhaitent voir instituées. Le « vocabulaire de l'innovation », déjà fourni et produit d'une histoire longue (Godin 2017, p. 297-356), s'étoffe et devient le vecteur des échanges entre des professionnels qui forment une « communauté langagière » (Boussard 2021, p. 132-134) excluante. La mise à distance des profanes par la production et l'utilisation d'un langage dédié caractérise les groupes professionnels. La maîtrise de ce langage est un marqueur qui permet aux managers de l'innovation de consacrer les paroles et les représentations de leurs *alter ego*.

> Moi je m'entendais plutôt bien avec elle [Nadège A.] parce qu'alors là pour le coup moi je pense que c'était la seule qui savait de quoi elle parlait… elle peut être difficile niveau caractère très clairement, elle est très politique aussi très clairement, maintenant au moins elle elle savait, elle avait aussi monté une partie du truc de « l'Usine » de BatiCorp E. C'est quelqu'un avec qui tu pouvais échanger des idées, qui avait le vocabulaire, qui savait ce que ça voulait dire en termes de ressources derrière, alors même si elle a pressé [Nicolas F.] derrière, je pense qu'elle a une vraie conscience de ce que ça veut dire à l'échelle d'un groupe, ce que n'avait en fait pas les autres… mettre en musique, savoir faire une stratégie et la mettre en œuvre. Il n'y a pas beaucoup de gens qui savent le faire et je lui laisse qu'elle l'a fait et en plus elle sait en parler, le conceptualiser et elle sait le faire… (Wilfried C.)

L'appareillage sémantique, sémiotique et grammatical qu'importent et construisent les professionnels de la gestion de l'innovation a pour objectif ultime d'orienter et de gouverner les conduites des salariés. Ces derniers, à tous les niveaux, doivent concevoir leurs activités et les perpétuer différemment. Les verbes et le séquençage du temps que les managers de l'innovation proposent ont ainsi pour fonction de définir l'innovation et d'en cadrer l'activité. Les managers de l'innovation doivent articuler la tension entre une langue savante qui exclut et un langage partagé qui permet aux différents salariés de leurs entreprises de « coopérer » et de se « coordonner » (Borzeix et Fraenkel 2001, p. 25-27).

La thématique de la diffusion occupe une place centrale dans les études menées sur le phénomène de l'innovation. L'ouvrage d'Everett Rogers, *Diffusion of innovations* (Rogers 1995b), donne à cette notion le statut de concept maître pour analyser ce phénomène. L'organisation de l'innovation et la production d'une fonction formelle peuvent doublement être décrites par ce concept. Tout d'abord, la fonctionnalisation de l'innovation est en soi une innovation organisationnelle. Ce processus peut ainsi être étudié, on l'a vu, par le prisme de la diffusion des modes organisationnelles et managériales au sein de l'espace social. Qui plus est, la notion de diffusion est centrale lorsque l'on s'intéresse aux méthodes et outils mobilisés par les managers de l'innovation pour imposer les principes et les valeurs, en un mot la croyance, qu'ils portent. Le dispositif de diffusion de l'idéologie dominante en matière d'innovation est ainsi composé de mots, de verbes, d'instruments et de supports de communication qui ont chacun vocation à construire le cadre de l'innovation et du travail d'innovation.

Ce travail engagé par les managers de l'innovation s'incarne dans une dénomination indigène : « l'évangélisation ». Dans les entreprises, cette notion n'appartient pas aux managers de l'innovation. Pourtant, elle convient parfaitement au phénomène de fonctionnalisation et de professionnalisation de l'innovation dans les organisations. En effet, une grande partie du matériel idéologique importé et produit par les managers de l'innovation s'apparente à une croyance. La rhétorique du religieux est ainsi mobilisée et l'on observe des professionnels qui assument, de fait par l'emploi de certains termes, le caractère prosélyte de leurs actions. On assiste à la production de la croyance en l'idéologie moderne de l'innovation et à des actions qui comportent un volet dont l'objectif est « d'évangéliser ». « L'acculturation » est l'autre terme consacré qui décrit ce phénomène. Plus précisément, l'acculturation est la fonction de la diffusion et de l'évangélisation.

2 L’acculturation et ses supports

L’ambition de la diffusion des valeurs et des pratiques de l’innovation telles que les managers les définissent s’objective dans la volonté d’acculturation. Il s’agit pour ces derniers de créer les conditions de possibilités de la diffusion et de l’évangélisation. L’ambition initiale est de satisfaire au mantra de *l’innovation pour tous* et donc d’accompagner un phénomène d’acculturation de grande ampleur. Pourtant, les discours tenus et les observations menées donnent à voir une tout autre réalité. L’ambition est rapidement revue à la baisse. C’est que le premier niveau de discours participe de la rhétorique professionnelle des gestionnaires de l’innovation. Le second niveau, plus en phase avec les réalités observées, montre que l’innovation pour tous est un mirage, et ce même pour les premiers défenseurs de cette conception. C’est dans cette perspective qu’émerge une ambiguïté quant à ce qui s’apparente à une des fondations des discours en matière de gestion de l’innovation. À mesure que les entretiens progressent, les managers de l’innovation ont tendance à dénier la capacité à être innovants à de nombreux salariés. Pour remédier à une déconvenue professionnelle de taille, les professionnels de la gestion de l’innovation s’appuient sur « l’existant ». Un pan de leur activité consiste alors à utiliser les dispositions qu’ils considèrent comme efficientes de certains agents de l’organisation. Ils procèdent alors au « repérage » des « bonnes volontés » en matière d’innovation et usent de ce vivier d’agents comme d’un relais de leurs conceptions et d’une assurance de leur pérennité. Ces « ambassadeurs » prêchent la bonne parole au sein des espaces de l’organisation auxquels les managers de l’innovation n’ont pas accès. Ces relais sont aidés par des dispositifs dédiés à l’innovation. Plus précisément, les professionnels étudiés créent et bénéficient d’instances d’activation et de réactivation de la croyance dans l’innovation. Ces espaces sont des outils d’acculturation et des scènes de représentations. Ils participent également à l’activité de repérage nécessaire à la pérennisation des conceptions et des pratiques distillées par le management de l’innovation. En somme, la configuration organisationnelle formelle de l’innovation et les unités qui y participent sont autant d’éléments qui ont pour objectif de créer une dépendance au sentier. Les managers de l’innovation créent des dispositifs qui sont à leur sens tout à la fois opérationnels et utilitaristes.

2.1 L'ambivalence de l'innovation

2.1.1 L'innovation pour tous

La notion d'acculturation que mobilisent les managers de l'innovation est éclairante à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elle permet de caractériser la conception centrale qu'ont ces derniers de l'innovation. Ce phénomène est en premier lieu culturel et nécessite donc de mettre en œuvre des leviers de grande portée. La culture est ici comprise comme un socle doctrinal composé de concepts qui gouverne des manières de voir le monde, de penser, de se mouvoir et de produire. La prise en charge culturelle de l'innovation s'inscrit donc parfaitement dans le phénomène plus large de « la culture d'entreprise » dont s'est saisi le « discours managérial » jusqu'à en « manipuler sciemment ces objets symboliques » (Lallement 2007, p. 225-228). Le processus d'acculturation est alors l'occasion de transformer un système conceptuel intraorganisationnel composé de normes et de valeurs qui orientent tant les modes d'organisation que les manières de travailler des salariés. Cet aspect mène au deuxième niveau de compréhension du processus d'acculturation. Les modes d'organisation du travail et les processus productifs sont jugés inadéquats par les managers de l'innovation. Il convient donc de les changer au travers du processus d'acculturation qu'ils espèrent initier. Ensuite, penser l'organisation de l'innovation comme une activité qui nécessite un processus d'acculturation impose l'idée du caractère nouveau des conceptions défendues par les pourvoyeurs de ce processus. Enfin, la promotion de l'acculturation instigue la dimension processuelle de l'innovation. De ce point de vue, la tâche suprême du management de l'innovation est de mener l'organisation d'un point A à un point B[230]. C'est ainsi que les managers de l'innovation se figurent l'acculturation, à savoir un changement organisé et calibré pour une entreprise inadaptée aux logiques modernes de l'innovation, logiques qui déterminent tant le management des ressources humaines que l'organisation formelle ou les relations immédiates et indirectes de l'entreprise à son environnement. Les managers de l'innovation sont mandatés pour organiser ce phénomène et c'est ainsi que se poursuivent les phénomènes de fonctionnalisation et de professionnalisation exposés plus tôt.

[230] Cette affirmation est à tempérer. L'idéologie dominante de l'innovation étant pensée comme un système, différentes notions viennent s'entrechoquer et font émerger des contradictions. Un manager de l'innovation peut expliquer que le point A est connu mais que le point B reste incertain. Ainsi, le processus d'acculturation prend d'abord appui sur le point A, l'existant, mais n'est pas totalement en mesure de prévoir l'arrivée, le point B. Cet aspect renforce la dimension processuelle du phénomène d'acculturation.

Le processus d'acculturation qu'espèrent initier les managers de l'innovation a pour objectif central de proposer un « état d'esprit », le terme anglais *mindset* étant souvent privilégié, et de créer les conditions de possibilité de son appropriation par les salariés. Ce *mindset* est un agglomérat composé de modes de perception et de réflexes conceptuels et pratiques destinés à médier les différentes actions et réactions de l'agent qui en est doté. Dans l'idéal, cet *état d'esprit* doit se diffuser par le processus d'acculturation et être adopté par chaque salarié de l'entreprise. Du moins, l'objectif assumé est la maximisation du nombre d'agents ayant incorporé les principes du *mindset* de l'innovation. Cette volonté s'appuie sur un a priori coûteux mais au principe des promesses que les professionnels enquêtés tiennent. Tout un chacun est en mesure, s'il est bien accompagné, d'être innovant et de produire une ou plusieurs innovations. C'est ainsi que l'on peut résumer *l'innovation pour tous*. La notion d'accompagnement est par ailleurs centrale car elle permet de donner une fonction aux managers de l'innovation qui assument alors cette tâche. Dans cette perspective, le processus d'acculturation est censé déclencher l'incorporation par les salariés des valeurs qui régissent et orientent les pratiques légitimes en matière d'innovation. La promotion de l'innovation pour tous répond à deux objectifs. D'abord, elle sert à signifier l'étendue des ambitions des managers de l'innovation et ainsi à alimenter l'économie de la promesse qu'ils produisent. Ensuite, elle fabrique la cohérence du programme de ces professionnels. Ainsi, les propositions et les concrétisations de celles-ci ont l'ambition d'être orientées vers l'intégralité des strates de l'entreprise. Enfin, l'extrême diversification des cibles fait espérer aux professionnels de l'innovation la multiplication de leurs soutiens. L'innovation pour tous répond donc à des besoins de légitimation alors médiés par l'impératif communicationnel d'une profession et de professionnels qui cherchent une position dans l'organisation et dans la production.

2.1.2 L'innovation pour tous : une chimère ?

L'innovation pour tous est donc l'objectif premier des managers de l'innovation. Tout du moins, cette antienne fait figure d'axe central dans la rhétorique professionnelle des managers de l'innovation. Elle permet aux managers de l'innovation de déplier l'argumentaire qui a pour objet de produire le caractère utile des démarches qu'ils promeuvent. En effet, l'innovation pour tous intègre la promesse d'un embrigadement général des forces productives de leurs entreprises. Promesse ou hypothèse coûteuse, l'innovation pour tous n'en reste pas moins l'argument fort des professionnels de la gestion de l'innovation. C'est pourquoi ces

derniers comptent sur la performativité de leurs discours pour faire reconnaître la capacité qu'auraient leurs propositions à engendrer un mouvement massif dans leurs organisations.

Pourtant, les interrogations que ce phénomène soulève sont nombreuses. Sur quelles données se fondent les managers de l'innovation pour affirmer que tout un chacun peut-être innovant et créatif ? Cette affirmation n'est-elle qu'un élément de la rhétorique professionnelle de ces agents ? Les confidences en entretien laissent entrevoir un rapport ambivalent à cette notion d'innovation pour tous. Alors que les professionnels interrogés affirment d'abord que tout individu, si tant est qu'il soit bien accompagné, peut être innovant, la poursuite des entretiens permet d'enregistrer des discours qui s'inscrivent en faux.

> Je pense qu'on peut apprendre à être innovant… Mais ce n'est pas péjoratif ce que je vais dire, mais il y a des gens qui ne sont pas à l'aise dans les zones d'incertitudes et ces gens-là il ne faut pas leur apprendre et il en faut parce que le *run*[231] c'est ça qui nous fait vivre, il y a des gens qui gèrent et c'est très bien et d'autres qui sont plus là en termes de qu'est-ce que je vais pouvoir trouver, faire évoluer » et il faut les deux dans une entreprise. Et il faut savoir à un moment de sa vie si on est plus dans cette case ou plutôt dans celle-là. Ça mes enfants, ou mes collègues, je leur fais prendre conscience, définir son profil à soi, ce n'est pas blanc ou noir, mais je pense que des gens sont plus à l'aise, dans ce côté je vais créer, j'ai une feuille blanche, alors que d'autres doivent être cadrés, il faut que ce soit mieux cadré, géré. Alors que d'autres quand ils sont dans des cadres ils explosent parce qu'ils doivent explorer quoi… (Catherine D.)

Cet extrait d'entretien illustre l'ambivalence des agents interrogés. L'innovation pour tous est un élément de communication qui ne résiste ni à leurs conceptions profondes ni à leurs observations. Plus précisément, c'est parce que le management de l'innovation, dans sa version actuelle, est une activité dont l'organisation est balbutiante que ses représentants en viennent à réévaluer leurs positions. Le processus de professionnalisation est un support à la réflexivité, réflexivité qui conduit à reconstruire l'échantillon de population auquel s'adresse l'activité de management de l'innovation. La promotion de l'innovation pour tous et parallèlement son infirmation obligent les salariés à se positionner. Ce phénomène s'inscrit dans la responsabilisation toujours plus forte des salariés à l'égard du déroulé de leurs carrières. La « fin du travail » promise à celles et ceux qui ne s'adapteraient pas, affirmation discutable et discutée (Carbonell 2022, p. 21-53), est un levier d'activation et de mobilisation des salariés.

> On ne force pas les gens, il y a des gens qui ne seront jamais innovants. Et puis après soit leur activité ne le nécessite pas, soit si leur activité le nécessite c'est l'effet kodak hein, à un moment si on ne s'adapte pas à des changements, on meurt… (Nadège A.)

[231] Terme qui renvoie à l'activité d'« exploitation » en opposition à la notion d' « exploration ».

Ces observations sont subséquemment l'occasion de proposer une autre lecture des ressources humaines de l'entreprise. Par conséquent, l'analyse des gestionnaires de l'innovation produit une nouvelle catégorisation salariale. La dichotomie entre « innovant » et « non-innovant » devient un support de classification salariale. Cette classification s'éloigne des catégories « créatif » et « non-créatif » en ce sens que les classes ne se superposent pas à des groupes professionnels préexistants. Un professionnel de la finance ou de la plomberie peut être qualifié d'innovant tandis qu'un graphiste ou un communicant, professionnels représentants la créativité dans les entreprises, peut quant à lui être dénoncé pour son classicisme et pour la dimension conservatrice de sa production. Une fois de plus, le management de l'innovation embarque un matériel critique qui a pour ambition de déstabiliser ce qu'ils considèrent être des prés carrés.

L'innovation pour tous apparaît donc pour les premiers intéressés comme une chimère. Cette observation révèle les différents niveaux d'expression de l'activité de management de l'innovation. L'innovation pour tous constitue ainsi la dorsale de la rhétorique professionnelle des managers de l'innovation. A contrario, l'expression de l'opérationnalité du management de l'innovation donne à voir l'innovation comme une activité qui exclue et qui classe. D'ailleurs, les professionnels de la gestion de l'innovation ont intégré cette dimension dans leurs discours et leurs pratiques. Cette contradiction est en fait un support au déploiement de leurs activités et à la légitimation de leurs propositions. L'innovation pour tous demeure un argument de façade quand les managers de l'innovation explicitent les actions menées en faveur de l'acculturation. C'est en ce sens que, tout à la fois, les processus de professionnalisation et d'institutionnalisation du management de l'innovation s'appuient en premier lieu sur « l'existant ». Il s'agit pour les managers de l'innovation de rechercher les appuis nécessaires à ce phénomène. À cette occasion, ils entament un travail de repérage d'agents dotés selon eux des dispositions nécessaires à l'innovation et « intrinsèquement motivés » (Adler et Chen 2011) à être innovant. C'est par là même qu'ils construisent et définissent le socle dispositionnel efficient, légitime et opérationnel du salarié innovant.

2.2 S'appuyer sur « l'existant »

Les managers de l'innovation souhaitent mettre en œuvre un processus d'acculturation qui s'appuie en premier lieu sur des agents acquis à leur vision du monde. Pour ce faire, ils produisent un panel de ce qu'ils considèrent être des compétences favorables à l'innovation. Ce

sont des « savoir-être » et des savoir-faire qu'ils imaginent efficients pour la mise en place du *mindset* de l'innovation. En termes sociologiques, les professionnels de la gestion de l'innovation cherchent à repérer les dispositions adéquates en matière d'innovation dont sont dotés certains agents afin de les utiliser comme des supports à l'acculturation. La construction de ces indicateurs se fait par effet de miroir. Plus précisément, les gestionnaires de l'innovation pensent avoir conscientisé et identifié les bonnes dispositions à l'innovation au travers de leurs propres appétences et manières de voir et de vivre le monde. Selon ces derniers, les compétences, et donc les dispositions, nécessaires au travail d'innovation et à sa compréhension sont celles construites au fil de leurs trajectoires sociales et qu'ils portent dans leur activité de management de l'innovation. Ainsi, le travail d'acculturation mis en œuvre se fonde en partie sur un travail de repérage interne qui consiste à chercher des agents partageant le socle de références qui gouverne tout à la fois les processus cognitifs et les actions des managers de l'innovation.

> Moi par exemple j'ai toujours dit « je ne suis pas designer, je ne suis plus ingénieur ». Mais j'ai cette sensibilité en conception, en centré utilisateur, en nouvelles méthodes, en… aller trouver des espaces nouveaux à défricher… je suis très mauvais en run, le mode run c'est faire tourner des trucs, c'est *les Temps modernes*, j'adore débroussailler les choses… [Dans mon équipe] ce sont des profils hors canon de la beauté du manager qui comptent les œufs dans le cul de la poule etc, on a des profils particuliers, atypiques, donc on sait ce que c'est l'« atypicité » et donc nous on va essayer de parler à des gens qui sont à ce même niveau que nous de non-typicité quoi, au sein d'Énergéo, et il y en a. (James R.)

Le repérage par un effet de miroir tant dispositionnel qu'aspirationnel a une dimension pratique non négligeable. Cela permet, entre autres, d'éviter le formalisme d'indicateurs standardisés. Ces actions de repérage reposent largement sur des interactions permises notamment par la mobilité et les marges de manœuvre organisationnelles dont bénéficient les managers de l'innovation. Repérer et enrôler ces agents est une pratique tant opérationnelle qu'utilitariste. Elle permet en effet de construire un réseau d'agents autour de référentiels communs. Dans le même temps, ces actions de repérage, de débusquage diraient certains managers de l'innovation, ont pour fonction de créer des supports de diffusion d'un système partagé de références. Ce travail de repérage a ainsi pour objectif d'activer, de convertir (Angey, Fer et Vildard 2021 ; Fernex et Compeyron 2007) et d'utiliser les capitaux et les dispositions existants d'agents se retrouvant autour de certaines visions du monde, de certains réflexes cognitifs et parfois de certaines pratiques que le management de l'innovation promeut en vue d'une institutionnalisation. La dimension réticulaire de ce phénomène est assumée et on voit une nouvelle fois poindre l'impératif du sponsoring.

> Il faut trouver dans l'entreprise des gens et des relais qui ont cette capacité à poser des questions à moyen long terme. Et qu'ils soient non seulement en capacité de faire, mais qu'ils soient capables de faire avancer ces sujets-là en lien avec le Comex. Donc très clairement, ça va avoir un lien avec des sponsors dans le Comex, sinon c'est un peu compliqué. (Fabrice N.)

Pour autant, les agents ciblés par ce travail de repérage ne le sont pas uniquement lorsqu'ils se trouvent à une ou deux encablures du comité exécutif. L'échantillon visé est plus large. C'est que les notions même de culture et d'acculturation traduisent l'amplitude des ambitions des professionnels de la gestion de l'innovation. C'est également par-là que le champ lexical religieux de « l'évangélisation », et ses corollaires de la diffusion et de l'hégémonie, prend une place importante dans la rhétorique employée par les managers de l'innovation.

> En fait, je pense que l'innovation dans le groupe, et je reviens sur l'innovation, ça a besoin d'évangélistes, c'est un terme qui existe dans certaines entreprises, c'est des personnes qui sont capables de faire des connexions entre différentes choses. Et des connexions qui ne sont pas forcément évidentes. Donc moi je pense qu'il y a besoin de passeurs, de gens qui sont capables de comprendre ce que peuvent apporter certaines compétences et de comprendre ce qu'attendent d'autres personnes et d'être capables de mettre en visibilité, en forme, en compréhension cette expertise pour que d'autres se l'approprient (Maurice L.)

Dans le même temps, il est question de créer les conditions de possibilité de la promotion et de l'expression des dispositions identifiées comme propices et efficientes en matière d'innovation. S'appuyer sur « l'existant » consiste alors à utiliser les agents sensibles aux discours des managers de l'innovation.

> Les ambassadeurs et les mentors on ne les choisit pas ce sont eux qui se manifestent. Ils ne sont pas en contradiction avec ce qu'on propose, avec le *mindset* inno. Généralement quand ils lèvent le doigt c'est qu'ils ont envie… et de tous les âges, on a des gens qui sont proches de la retraite et qui sont mentors et qui sont excellents… ils avaient juste besoin qu'on les accompagne et qu'on leur permette de comprendre ce que sont ces *softskills*, ce qu'il faut mobiliser, et tout ça, ça s'apprend hein, et c'est à ça que sert la formation… […] Et ils sont dans la communauté, donc c'est eux qui relaient, ils témoignent, ils continuent d'innover [lorsqu'ils l'ont déjà fait] et donc on les utilise aussi parce que dans leurs périmètres ils vont eux aussi parler d'innovation, aider des collègues… tout ça c'est de la solidarité, de l'entraide, c'est l'effet réseau de BatiCorp E qui joue son rôle… (Nadège A.)

L'activité d'acculturation, « c'est un réseau de mentors à structurer, à entériner et à responsabiliser » (Wilfried C.). La dimension réticulaire contraint les promoteurs de ces réseaux à s'inscrire dans des temporalités longues et donc à illustrer la processualité de l'innovation telle qu'elle est décrite par ces derniers. Chaque moment de l'expérience des agents « touchés » par les managers de l'innovation est une occasion de transformer ces mêmes agents en « ambassadeurs », soit en support individuel des normes, des règles et des pratiques légitimes. Autrement dit, ces ambassadeurs incarnent le cadre de l'innovation définie au préalable par les gestionnaires de l'innovation.

> Alors il y a clairement cette volonté de disséminer à l'intérieur du groupe l'ensemble de ce que nous faisons ici et je pense que si un intrapreneur, un membre du groupe de travail de prospectives qui est venu à un évènement ici diffuse, valorise, distribue les connaissances, la méthodologie, une posture différente à l'intérieur du groupe, devient en quelque sorte un agent de la transformation du groupe, oui, c'est clairement l'objectif. Si vous voulez, dans tous les gens qui passent par l'espace innovation de BatiCorp, que ça soit pour quelques mois ou pour quelques heures, notre objectif est de les convertir en ambassadeurs de ce que l'on… de nos convictions à l'intérieur de l'entreprise. Et l'ambassadeur c'est quelqu'un qui a adhéré au message, c'est quelqu'un qui est aussi capable de le porter à l'intérieur du groupe. Oui, ça, c'est clairement l'un de nos objectifs. (Hugo T.)

Les verbatims utilisés donnent à voir comment l'exploitation des aspirations et des dispositions salariales s'accompagne de la production de dispositifs dédiés, en partie, au processus d'acculturation. Ce processus s'appuie donc tout à la fois sur le volontariat et sur des outils et des instruments censés activer, voire produire, des dispositions individuelles, des inclinations, à l'intégration, à la diffusion et à l'utilisation des préceptes de l'innovation dans l'activité quotidienne. Ces dispositifs sont également des instances de production, d'activation et de réactivation de la croyance dans l'innovation dans toutes les dimensions que ce vocable décrit.

2.3 L'acculturation et ses dispositifs : instances d'activation et de réactivation de la croyance dans l'innovation

Le processus qu'ils qualifient d'acculturation est donc central pour des professionnels qui souhaitent voir advenir une « culture » adéquate en matière d'innovation. Plus que la seule activité d'innovation, c'est le travail du quotidien que ces professionnels imaginent transformer. Dans cette perspective, ces derniers produisent des dispositifs qui embarquent des outils et des techniques censés produire ces transformations. Ces dispositifs ont une vocation proprement productive. Pourtant, la fonction d'acculturation de ces instruments de gouvernement de la main-d'œuvre et des activités de cette dernière est univoque et semble primer. Dans l'esprit des professionnels de la gestion de l'innovation, transformer une organisation afin de la mener à délivrer plus d'innovations nécessite avant tout de transformer ce qu'ils nomment la « culture de l'entreprise ». Ainsi, c'est une double fonction que l'on observe au travers des propos des enquêtés et lorsque l'on est amené à observer les scènes au sein desquelles se déploient ces instruments. Cette double fonction est le produit de l'expertise que les managers de l'innovation prétendent avoir en matière d'innovation d'abord et de transformation ensuite. Ces derniers se vivent comme des « débroussailleurs » qui recherchent, importent et introduisent des « méthodes » qui ont fait leurs preuves.

> On essaye d'être un peu au goût du jour de ce qui est nouvelles méthodes, on retrace, on est les débroussailleurs, les cochons truffiers, on en a parlé tout à l'heure à table, les nouvelles méthodes, les nouvelles pratiques, nouvelles cultures, on est un peu dans la transformation, c'est-à-dire que le positionnement de notre équipe c'est la transformation de l'entreprise au travers de l'innovation. Oui c'est ça, un moyen orienté vers les métiers mais surtout vers le groupe pour essayer de changer, de transformer, je n'aime pas trop le mot changer, parce que tu connais les points A et B, tu sais que tu pars d'un point mais pas où tu vas arriver… on n'est pas dans la conduite du changement… Je ne sais même pas si on a de la balistique, parce que c'est un processus continuel de transition, de transformation, on ne sait pas ce qu'on va devenir mais on sait qu'on ne peut plus être ce qu'on doit être par le passé. Et ces nouvelles méthodes et pratiques vont jouer sur la culture, sur l'état d'esprit… c'est-à-dire qu'initialement le *sourcing* de start-up c'est à la fois trouver des solutions techniques mais il y avait une ambition quand même de frotter le monde extérieur et intérieur pour de l'acculturation, c'était un peu « regarde ce qu'il se passe dehors » … la manière la plus basique au départ c'est « regarde ce qui se passe dans le monde » … (James R.)

Les dispositifs d'acculturation peuvent prendre plusieurs formes. Parfois très formels comme des séances de formation ou des guides destinés à décrire le « *one best way* », les « bonnes pratiques », de l'innovation, ces dispositifs peuvent également prendre les traits de l'informalité. Les observations et les descriptions recueillies en entretien donnent à voir la manière dont les professionnels de la gestion de l'innovation profitent de tous les instants pour distiller les principes et les préceptes qu'ils portent. Sont également déployés par ces mêmes professionnels des outils internes de repérage qui consistent à produire des espaces d'expression des dispositions afin notamment de voir émerger les « bonnes volontés » en matière d'innovation. Les professionnels rencontrés se rejoignent sur la nécessité de « faire voir ». Il faut montrer, expliciter, démontrer et administrer la preuve du bien-fondé des actions menées. Il y a une systématisation de ces pratiques et le discours est construit, parfois stéréotypé, notamment parce que le processus de légitimation du management de l'innovation est continu.

> Bah on communique… comme je vous ai dit tout à l'heure avec l'évangélisation au démarrage, la formation, le petit livre, le petit guide pour bien travailler avec les SU… Aujourd'hui (l'entretien a eu lieu le 23/10/2018) je dirais que le problème est moins fort qu'il ne l'a été au démarrage, mais on continue à faire cette évangélisation… ça fait partie de mon job aussi en interne, j'interviens très souvent dans des comités de direction, des réunions d'équipe pour expliquer ce qu'on fait avec les SU, pourquoi on le fait ? On a des tips, on travaille beaucoup sur les *success stories* et on montre dans quel cas cette boîte, telle ou telle boîte nous a permis de gagner du temps, d'être plus pertinents sur un cœur de cible qu'on ne connaissait pas ou sur lequel on était pas le plus voilà… on a quelques exemples comme ça qu'on utilise régulièrement et puis… on s'appuie aussi beaucoup sur les propos du patron de Rés'O, voilà on a ça aussi, moi dans mes présentations j'ai le PDG qui dit « voilà on va accompagner certaines start-up d'ici à 2020 », donc je l'ai mis dans ma présentation en photo avec le PDG qui dit ça quoi… ça légitime aussi le truc… (Jacques F.)

Ces moments de communication, formels comme informels, sont autant d'occasions qui permettent de prolonger le travail de production de la croyance en matière d'innovation dans l'organisation. Ainsi, chaque moment de la vie du salarié dans l'entreprise est propice à

l'intériorisation des manières de voir le monde, la production et l'activité de production. Le processus d'acculturation et de diffusion de la croyance se produit donc au travers des prises de paroles informelles et des interactions en tout genre. Dans le même temps, des dispositifs formalisés sont produits et ont pour fonction de créer les conditions de possibilité de la diffusion. On dénombre plusieurs unités qui forment le *système organisationnel d'innovation*. Chacune des unités est opératoire et fonctionnelle. Au sein de ce *système organisationnel d'innovation*, les agents repérés comme les dispositifs produits et diffusés sont conçus comme les nœuds d'un système de production autant qu'ils forment les mailles du réseau de diffusion de la croyance dans l'innovation. Une fois de plus, le support hiérarchique est particulièrement loué car il permet d'observer la verticalité constitutive du phénomène de l'innovation dans les organisations. Cette conceptualisation indigène, objet de la reconstruction, est vécue comme mouvante. C'est parce que le « changement est permanent » que les professionnels de l'innovation mettent en exergue le caractère constant de la production de ce qui a vocation à faire système.

> C'est l'intelligence de se servir de cette théorie [des théories enseignées dans les écoles] et de la mettre en pratique pour mettre en place des dispositifs qui collent à la culture de l'entreprise et qui accompagnent l'évolution de l'entreprise face à un environnement qui est sans cesse en train de bouger et c'est essentiellement ça. Et c'est ce qu'on fait. C'est ce qu'on essaye de faire, c'est pour ça que notre dispositif, il bouge avec le temps, il bouge aussi avec notre maturité, parce qu'il y a une partie des collaborateurs qui a été acculturée, il y en a toujours parce que 70 000 collaborateurs on ne les acculture pas comme ça. Tous ceux qui le sont maintenant ce sont des ambassadeurs de l'innovation, ils font partie d'un écosystème, d'une communauté, ils ont une plateforme digitale sur laquelle ils peuvent communiquer qui est notre plateforme d'innovation et on continue de communiquer autour de tout ce qu'on fait comme évènements, que ce soit des hackathons, VivaTech et tout ça… [on a des projets] qu'on travaille tout au long de l'année soit au travers des hackathons, soit au travers de l'accompagnement que ce soit nos programmes d'accélération ou d'investissement et voilà… […] En fait, il y a des questions quand on essaye d'ancrer l'innovation comme une pratique du quotidien, il faut des moyens dans lesquels les gens se retrouvent pour communiquer et poser leurs questions, c'est notre plateforme, c'est nos comités de coordination avec les référents innovation par secteurs. (Nadège A.)

Les activités que mènent les professionnels de la gestion de l'innovation, formelles comme informelles, sont des instances d'activation et de réactivation de la croyance dans l'innovation et ses principes. Les ateliers qu'ils (co)animent[232], les prises de paroles et les activités de représentations au sein de différents cénacles ou encore les salons professionnels dédiés à l'innovation (VivaTech, TechInnov, CES de Las Vegas, etc.) sont autant d'instances

[232] Les managers de l'innovation font souvent appel à des cabinets de consultants spécialisés, du moins à l'époque de l'enquête. L'objectif enregistré lors de cette enquête de terrain était néanmoins d'internaliser les compétences de formation, en les acquérant eux-mêmes ou en produisant des services dédiés à l'animation et à la formation aux différentes méthodes qu'ils promeuvent (*design thinking*, *lean start-up*, parcours utilisateurs, etc.).

de production, d'activation et de réactivation de la croyance dans l'innovation et ses principes. Ces scènes sont conçues et exploitées comme des espaces d'expression privilégiés dont les fonctions premières sont la verbalisation de ces principes et la démonstration de leurs potentielles concrétisations.

*

L'objectif principal défendu par les professionnels de la gestion de l'innovation consiste à accompagner la généralisation de leurs conceptions. Il s'agit alors d'imposer le langage de l'innovation sur le marché linguistique organisationnel et de produire les locuteurs de ce langage. *In fine*, l'objectif est de démultiplier le nombre d'agents ayant adopté leurs représentations. Plus encore, l'ambition est de voir se généraliser les compétences qu'ils jugent efficientes en matière d'innovation. Le processus d'acculturation est ainsi composé d'instruments de persuasion et de diffusion qui favorisent le processus d'incorporation des principes de l'innovation déjà incorporés et actifs chez les managers de l'innovation. Ces principes gouvernent des actions autant qu'ils encapsulent des réflexes et un système de pensée qui ont chacun l'ambition de mettre en musique de nouvelles manières de travailler.

> Pour moi je réussis quand on aura plus besoin de moi et quand effectivement ce sera systématique dans chacune des équipes des gens qui vont se poser à chaque fois la question de dire est-ce qu'on fait ou est-ce qu'on achète ? Qui il y a sur le marché sur ce sujet-là ? Qui est le plus pertinent pour mener à bien le projet ? (Jacques F.)

De manière relativement étrange, les propos du verbatim précédent donnent à voir des professionnels particuliers qui œuvreraient à leur disparition. Cet extrait d'entretien illustre parfaitement la posture qu'adoptent les managers de l'innovation. On pourrait croire que la mission que ces derniers s'octroient consiste uniquement à former des individus et à les acculturer aux modes de pensée et aux méthodes consacrés au travail d'innovation. Cette observation participe du socle rhétorique des professionnels de la gestion de l'innovation. En effet, bien que ceux-ci souhaitent voir se généraliser les conceptions du travail qu'ils promeuvent, il n'en demeure pas moins qu'ils travaillent à produire une expertise et les conditions de sa conservation. C'est dans cette perspective, au travers notamment du travail d'organisation engagé, que les managers de l'innovation produisent des dispositifs organisationnels et de gestion de la main-d'œuvre sophistiqués qui actent la spécialisation et division du travail de gestion de l'innovation. Dans cette perspective, ils s'appliquent à créer des dépendances au sentier (Pierson 2000) afin d'entériner leurs expertises, leur

professionnalité, les cadres d'action de l'innovation tout en créant des effets d'irréversibilité organisationnelle et productive. Le management de l'innovation est segmenté en plusieurs activités qui font vivre les principes idéologiques et les pratiques qu'ils promeuvent. Plus précisément, cette segmentation de l'activité est une concrétisation, sous la forme de dispositifs, de la croyance en l'innovation et des formes linguistiques et conceptuelles de sa diffusion.

3 Segmentation et spécialisation de l'activité du management de l'innovation

Les managers de l'innovation s'efforcent de diversifier leurs axes d'intervention. Il s'agit pour eux de produire des dispositifs et des outils de gestion de la main-d'œuvre et de la production conçus comme sophistiqués et qui embarquent les différents éléments normatifs qu'ils promeuvent et tentent d'inscrire dans les fonctionnements organisationnels et productifs existants. Pour autant, l'ambition est bien de transformer les routines organisationnelles et les routines de travail.

On peut insister sur trois types de dispositifs mis en œuvre : les dispositifs de consécration et d'accompagnement, les dispositifs d'interactions et les dispositifs de projection. Les dispositifs de consécration ont pour fonction de produire les conditions de possibilités de l'émergence des innovations salariales. Dans cette perspective, le management de l'innovation ne se contente pas d'orienter le travail mais réalise également un modelage de la main-d'œuvre salariale. Cette activité consiste également à transformer des actions individuelles, celles des salariés, en innovations. Ces dispositifs de consécration ont pour fonction de repérer et de labelliser des actions individuelles. Les dispositifs d'interactions ciblent tout à la fois les relations qu'entretiennent les salariés entre eux et celles engagées avec l'environnement des entreprises auxquelles ils appartiennent. En ce sens, les dispositifs d'interactions mis en œuvre par les professionnels de la gestion de l'innovation proposent une nouvelle lecture de la normativité relationnelle dans le champ économique. Favoriser les échanges partenariaux ou s'impliquer dans la fabrique de « l'écosystème d'innovation » répondrait à un besoin qui prend la forme, dans les discours tenus par les agents rencontrés, d'une fatalité et d'une injonction provenant de l'extérieur de l'entreprise. Le dernier type de dispositifs que l'on observe s'apparente aux dimensions stratégiques de l'innovation. Les dispositifs de projection ont pour objet principal de définir des horizons désirables, notamment au travers d'un travail de

documentation aux sources diverses et de la conception d'espaces dédiés à la production de « scénarios », production qui se fait par le biais d'un travail de mise en fiction du futur.

Parce que le management de l'innovation et ses différentes activités ont l'ambition de faire système, on observe des mises à distance et des résistances à leur hiérarchisation. Chacune d'elles serait destinée à alimenter un tout, le *système organisationnel d'innovation*. La hiérarchisation s'observe plutôt par le truchement des échecs et des réussites des différents dispositifs et outils du management de l'innovation. La plus forte appropriation d'une modalité d'action des managers de l'innovation oriente leurs actions vers un surinvestissement en direction de celle-ci. Cette logique suit la nécessité de « prouver » que ces professionnels en déficit de légitimité ne cessent de rappeler. Organiser le travail d'autrui et l'orienter selon des principes et des représentations particulières exposent les professionnels de la gestion de l'innovation aux sanctions qui leur incombent en tant que promoteurs. Ce faisant, le mandat de gestion de l'émergence des innovateurs et des innovations lie immédiatement la réussite de leur entreprise à l'appropriation par les salariés des outils qu'ils produisent. Les managers de l'innovation se légitiment et se professionnalisent donc *par les autres*.

Je présente et analyse d'abord les dispositifs de consécration. Ces derniers rassemblent des formations aux méthodologies, des circuits de remontée des innovations ou des accompagnements individualisés et/ou collectifs à l'intrapreneuriat. Ces dispositifs « consacrent » des innovateurs et des innovations en ce qu'ils forment des instances de légitimation des pratiques et des représentations qui, *in fine*, filtrent les individus et leurs réalisations. Dans un deuxième temps, les dispositifs d'interactions sont étudiés. Ils se matérialisent au travers d'instruments physiques ou immatériels destinés à promouvoir et à favoriser les relations avec les agents qui peuplent « l'écosystème ». Les cibles privilégiées, tant dans la communication que dans la construction même des outils opérationnels, sont les start-up. Des plateformes, des documents standardisés ou des « programmes » sont ainsi conçus afin de produire et d'organiser les conditions de possibilités des échanges de toutes natures avec ces microstructures. Enfin, je montre que les dispositifs de projection s'incarnent parfaitement dans des séances de prospective organisées et animées par les managers de l'innovation en charge de ces questions spécifiques d'analyse et de projection dans le futur.

3.1 Les dispositifs de consécration ou d'accompagnement

3.1.1 Transformer des actions en innovations

Comme sa dénomination l'indique, le management de l'innovation et ses agents ont l'ambition d'orienter les actions des salariés dont ils sont amenés à avoir la charge. Les actions managériales concourent également à « réconcilier l'individu et la production » (Flocco 2017, p. 43). Être manager de l'innovation consiste ainsi à établir, à partir de règles et de normes édictées, des manières de travailler et de concevoir les activités productives. Les actions de ces professionnels ne peuvent pourtant pas toutes être affiliées directement aux tâches classiques du management. En effet, les agents rencontrés au sein de BatiCorp et au sein d'Énergéo ressemblent davantage aux « planneurs » décrits par Marie-Anne Dujarier (Dujarier 2015). Le responsable de la direction de l'innovation rencontré chez Rés'O a quant à lui des tâches qui le rapproche de la figure traditionnelle du manager. Ces disparités sont évoquées par les agents rencontrés et sont formalisées de différentes manières. Cette segmentation indigène complexifie l'analyse lorsque les fonctions s'entremêlent. Il apparaît ainsi difficile de catégoriser tel ou tel agent comme relevant de l'activité soit de « management d'innovation » ou de « management de projet d'innovation ». C'est d'ailleurs en ce sens que la catégorie de « manager de l'innovation » rassemble dans le langage indigène ces deux segments d'activité. Autrement dit, être « manager d'innovation » ou « manager de projets d'innovation » n'interdit aucunement de passer d'un segment à l'autre. Dans l'extrait qui suit, James R. explicite cette division interne du management de l'innovation et la définit. Le « management d'innovation » constitue le processus d'acculturation décrit plus tôt quand le « management de projets d'innovation » évoque plus opérationnellement les outils et instruments techniques qui ont pour fonction de conduire un projet, individuel ou collectif, à devenir « innovant ».

> Moi ça fait plus de 20 ans que je bosse dans le domaine de l'innovation dans toutes ces formes… Il y a le management de l'innovation et le management des projets d'innovation, pour moi les deux sont liés, le management d'innovation c'est boîte à idées, intrapreneuriat, c'est tout ce que tu vas pouvoir mettre en place comme dispositifs pour créer un environnement favorable à l'émergence d'innovations. Et le management des projets d'innovation, c'est *lean start-up*, *design thinking*, développement agile, scrub tout ça, c'est comment tu vas pouvoir utiliser les approches et les démarches pour pouvoir développer un truc qui potentiellement peut être une innovation… (James R.)

Le volet d'accompagnement, de « management de projet d'innovation », selon les propos de James R., consiste donc à transformer des actions individuelles et collectives en innovation. Les outils qui ont cette fonction composent *la fabrique des innovateurs* et œuvrent

à la consécration des parcours qui répondent aux canons de la production des innovations. Ces dispositifs de consécration regroupent tout à la fois des méthodes de travail et des outils destinés à opérer un repérage, sur la forme d'apport volontaire le plus souvent, des actions perçues et désignées comme innovantes ou en voie de l'être. Ainsi, cet axe du management de l'innovation alimente un processus dédié à l'innovation salariale autant qu'il s'en nourrit. Transformer des actions individuelles et collectives en actions innovantes puis en innovation consiste donc à repérer, formater et, dans une certaine mesure, récupérer des actes individuels isolés. Ainsi, le travail de repérage engagé par les managers de l'innovation consiste à identifier et à intégrer « l'innovateur ordinaire » de Norbert Alter aux dispositifs de management de l'innovation.

> Les projets qui venaient du terrain… qui venaient un peu de partout… des marques de BatiCorp E… en direct par les responsables des BU, des directeurs, ceux qui ont été les early adopters de l'innovation… en gros ceux qui n'ont pas attendu qu'il y ait de DDI pour innover et qui ont par contre pu accélérer une fois qu'on est arrivé… c'était beaucoup ces gens-là… en gros je m'occupais de tout ça… (Nicolas F.)

Marquer du sceau « innovant » des actions individuelles concourt ainsi à légitimer des dispositifs d'accompagnement et de gestion des conduites qui viennent se surajouter à l'activité quotidienne des salariés. Le management de projet d'innovation et ses dispositifs bouleversent ainsi les lignes hiérarchiques en produisant des ruptures de chaînes de commandement. En effet, ces dispositifs, et plus largement le management de l'innovation, profitent d'un appui hiérarchique haut et plus généralement de l'idéologie dominante décrite plus tôt. Dès lors, le management de proximité se retrouve sous une pression organisationnelle contraignante en matière d'organisation du travail et de gestion directe de la main-d'œuvre. Pour autant, ces managers immédiats ne cèdent pas automatiquement aux injonctions formulées tout à la fois par les managers de l'innovation et les instances de directions plus ou moins hautement placées dans l'organisation. Néanmoins, ces dispositifs de consécration, outre le fait d'estampiller des salariés d'exécution, permettent également d'évaluer et de sanctionner les bonnes et les mauvaises volontés de ces mêmes managers de proximité.

> Ça, c'est un des gros champs de travail et sur lesquels on n'a pas trouvé la modalité de fluidité absolue. Alors, il y a un point sur lequel il ne faut pas lâcher, c'est qu'il ne faut pas que le management direct soit un frein, voire une condition à l'expression d'une idée innovante ou créative. Pour caricaturer, il ne faut pas qu'on se retrouve dans des organisations où le collaborateur ait à lever le doigt en disant : « chef, est-ce que je peux avoir une idée ? ». Je caricature, mais c'est quelque chose que l'on peut rencontrer chez certains.
>
> Le deuxième point, l'implication du management direct est capitale à la réussite du projet et à l'évolution du collaborateur. Donc on passe beaucoup de temps avec les managers pour bien leur expliquer ce qu'on a envie de faire, comment ça va se passer, les différents scénarios, les différentes options de sortie, pour rassurer et être aussi à l'écoute d'éventuelles crispations,

> d'éventuelles frustrations, d'éventuels points de blocage organisationnels, pour que la relation avec le collaborateur design se passe bien, que le projet se passe bien […]. On a pris conscience qu'on avait sous-estimé clairement ce volant, on va dire, d'accompagnement. On a pris conscience qu'il fallait qu'on s'améliore sur ce sujet bien qu'on fasse déjà beaucoup. Et donc là, on est en train de réfléchir à comment mieux structurer notre accompagnement des managers, voire des managers des managers, pour que cette relation soit un facteur de succès des projets plutôt que des facteurs limitants à l'émancipation et, on va dire, au foisonnement des idées. Mais voilà, du coup est-ce que c'est de la formation ? Est-ce que c'est du mentorat ? Est-ce que c'est… ? Enfin, on est en train d'essayer d'identifier les différentes pistes pour qu'on continue à s'améliorer. (Hugo T.)

Enfin, ces dispositifs ont également l'ambition d'ancrer les manières de travailler qu'ils proposent dans des routines professionnelles existantes. Partant, ces dispositifs consacrent tout à la fois des productions et des manières de produire. Il s'agit alors de travailler sur ce qui est qualifié de méthodologies. L'organisation de formations et l'animation d'ateliers de créativité a pour objectif de diffuser les dimensions techniques de ces outils. L'occasion est également de poursuivre le travail d'acculturation, l'ambition étant d'intervenir de manière permanente auprès des salariés et des équipes qui composent l'entreprise. Les enjeux énoncés en entretien mettent en exergue la capacité qu'auraient ces méthodologies à produire un socle de réflexes mobilisables à tout moment du temps productif salarial.

3.1.2 Un processus pour l'innovation salariale

3.1.2.1 Créer des créatifs à l'aide de méthodologies

Produire les conditions de possibilité de la créativité salariale est un des objectifs que les professionnels de la gestion de l'innovation se voient assigner. Cette activité est une des sous-fonctions du management de l'innovation. La valeur accordée au travail de ses représentants est ainsi directement connectée à leur capacité à (dé)livrer des agents innovants. Lier créativité et innovation est un préalable. Le travail de définition de la créativité et du caractère créatif d'un individu est l'occasion de rejouer le thème de *l'innovation pour tous*.

> De mon point de vue, tout le monde peut être créatif… souvent dans les boîtes on considère qu'il y a des profils créatifs et il y a les autres. Moi je suis profil créatif. Je l'ai entendu ça dans un certain nombre de boîtes « non mais toi tu es un créatif… ». J'ai une appétence, ça m'intéresse, ça m'amuse… mais tout le monde peut être créatif, ça dépend ce qu'on appelle créativité, déjà c'est une première chose… La créativité pour moi, c'est la capacité pour un individu à être motivé intrinsèquement par soi-même juste dans la démarche de réfléchir à faire différemment, d'apporter une innovation… c'est un processus intellectuel, on est créatif quand on fait une peinture, on est créatif quand on design un nouveau projet… on est créatif même quand on va faire du *problem solving*, mais si dans son process quotidien on va modifier l'échelle sur laquelle on est pour qu'on se casse moins la gueule, c'est de la créativité et ça doit

> être valorisé à ce niveau-là… et il n'y a pas une créativité plus importante qu'une autre… (Nicolas F.)

La connaissance et la maîtrise de méthodologies dites de créativité sont présentées comme des prérequis du processus d'innovation. Ces méthodologies seraient en capacité de créer des créateurs. La sous-fonction du management de l'innovation destinée à produire des individus créatifs et actifs en matière d'innovation est un des pans du travail des managers de l'innovation. Leurs actions dans cette direction consistent à construire une offre interne disponible et mobilisable d'information et de formation à la créativité, notamment par l'intermédiaire de méthodologies spécialisées. Les managers de l'innovation rencontrés s'affirment comme des experts de ces méthodologies. Ils peuvent compter sur des ouvrages et des manuels qui enseignent de manière détaillée ou ramassée les représentations et les conduites à suivre pour être créatif. De plus, la sophistication et la diversité de ces méthodologies élèvent les professionnels de la gestion de l'innovation au rang de « sachants » et alimentent la posture d'expert qu'ils espèrent occuper. L'argumentaire déployé par les concepteurs de ces outils et les rappels incessants de leurs relais au sein des directions de l'innovation des entreprises mettent en exergue les spécificités des représentations et des modes de travail promus par ces mêmes outils. La notion d'incertitude est centrale alors que les promoteurs de ces méthodologies travaillent à la singularisation des démarches de créativité et d'innovation.

> Lorsque le problème est connu et la solution est connue, le cycle en V fonctionne très bien, je fais un cahier des charges et je le développe, lorsque le problème est connu et solution inconnue, on va dire que ce qui marche le mieux c'est le développement agile, tu connais le problème mais la solution tu ne l'as pas, tu ne sais pas comment, donc de manière agile en interagissant avec l'utilisateur final, tu fonctionnes par itération. Lorsque le problème est inconnu et la solution inconnue, on dit que tout ce qui est *lean start-up*, *design thinking* sont des méthodes qui marchent bien, parce que des choses comme le *design thinking*, tu vas essayer de trouver le problème avec l'utilisateur final, par l'observation etc etc, elles sont un peu complémentaires ces deux méthodes… et ensuite tu passes par une phase itérative pour développer… (James R.)

Manager l'innovation consiste à faire savoir. L'activité des représentants de la gestion moderne de l'innovation comporte une importante partie de communication et de représentation. Pour ce faire, les managers de l'innovation multiplient les arènes d'expression, physiques et immatérielles, afin de promouvoir les différents outils dont ils disposent pour faire advenir l'innovation. Chacune des actions menées et chaque évènement organisé autour des questions de créativité a pour ambition de construire la réputation tant des services d'innovation que des méthodologies dédiées à cette activité. La visibilisation du travail des managers de l'innovation et des accompagnements que ces derniers sont en mesure de fournir est l'objectif initial de la multiplication des scènes d'expression de ces professionnels. C'est la condition *sine*

qua none de la diffusion et de la production d'effets réputationnels en capacité de déclencher des prises de décision en faveur de l'intervention des managers de l'innovation.

Les méthodologies promues par ces professionnels sont nombreuses. La plupart d'entre elles embarquent du matériau sémantique et des principes empruntés à des disciplines et des professions dites créatives. Le cas du *design thinking*[233] illustre cette dimension. Comme son nom l'indique, cette méthodologie s'inspire en grande partie des méthodes employées en design pour provoquer l'éclosion d'idées. Celle-ci constitue un prêt-à-l'emploi du management de l'innovation et est un outil loué pour sa capacité à promouvoir des conceptions capables de faire émerger l'innovation. Le DT s'appuie en grande partie sur les inclinations à l'empathie des salariés qui traversent ces ateliers. La dimension « émotionnelle » du DT est forte et ses fonctionnements s'inscrivent parfaitement dans la récupération des émotions et des affects par le capitalisme (Hochschild 2017).

Les références au design sont pléthoriques. La discipline est identifiée comme un renfort et un soubassement impératif du management de l'innovation. Les visions du monde, les pratiques cognitives et opératoires de la discipline design et de ses représentants font figure de soutien dans la mise en œuvre des méthodologies dites de créativité. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle chacun des services enquêtés embarque une offre de *design thinking*. Aussi, au sein d'Énergéo et de Rés'O, les projets affublés du qualificatif « innovant » se voient adjoindre, de manière presqu'automatique, les services d'un ou de plusieurs designers.

L'engouement pour le *design thinking* et les récupérations disciplinaires afférentes exposent pourtant les pourvoyeurs de cette méthodologie aux accusations d'inauthenticité. Les designers rencontrés pour cette enquête au sein des entreprises ciblées et en dehors s'accordent, parfois avec virulence, sur les fantasmes qui entourent cette méthodologie. Tout d'abord, le terme design ne revêt pas la même signification que l'on s'exprime en français ou en anglais. Le sens français ferait davantage référence à la dimension sensible et artistique quand le signifié anglais évoquerait plus volontiers l'idée de conception.

> Mais des méthodes comme ça d'accompagnement du changement il y en a des millions et on tient une plaque ensemble, on tient le bâton ensemble, le design ce n'est pas un gadget comme

[233] Pour une déconstruction poussée des principes du *design thinking* et de sa dimension opérationnelle, se référer à un article paru dans les *Cahiers Internationaux de Sociologie de la Gestion* : Samir Bedreddine, « Le *Design Thinking* : dispositif de gestion de la créativité dans les organisations et outil de hiérarchisation des salariés », *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, n°22, décembre 2020, p. 11-36.

> le plateau avec la bille. À un moment il faut se calmer… et si ces gens-là, déjà aux US le DT c'est fini… En France un peu moins… mais ce qui m'étonne chez les gens qui font du DT ils ne se réfèrent jamais à la Bible, enfin à la particule, un bouquin écrit en 70 qui s'appelle *design thinking* où un chercheur d'Harvard décrit la manière de travailler des architectes et pas des designers. En fait, c'est la pensée de la conception, l'approche de la conception, l'esprit de la conception… (François E.)

Les managers de l'innovation s'approprient ce qu'ils nomment « la pensée design » par le biais de certaines méthodologies. Ils souhaitent créer les conditions de l'adoption de ces méthodologies tout en espérant voir se développer des automatismes et des réflexes salariaux reprenant les principes de celles-ci. Pour ce faire, ils organisent donc des ateliers, des formations et des séances d'informations à destination des managers d'équipe et du « top management ». La force de conviction qu'ils déploient et l'idéologie dominante en matière d'innovation alimentent l'économie de la promesse. Ces deux aspects permettent aux managers de l'innovation de s'appuyer sur la « confiance latente » produite au sein et par les institutions (Zimmermann 2021). La performativité du discours des professionnels de la gestion de l'innovation et de leurs renforts extérieurs, les cabinets spécialisés en premier lieu, produisent parfois de la « pensée magique » (Scardigli 2018). Il suffirait de produire les conditions de la rencontre, de l'échange et du « collaboratif » pour voir émerger des innovations. Certains designers, que le *design thinking* expose à un empiètement fonctionnel et professionnel, mettent à la question cette « pensée magique ».

> Euh… je pense que ça peut aider sur effectivement partager une expérience commune au travers de cet exercice qui peut se faire en collectif avec les clients et les utilisateurs finaux. Après, ça peut avoir aussi des limites quand on a des idées qui sont exprimées et qui ne sont pas forcément viables pour la suite […] Avec l'hyperdiffusion de l'innovation, il y a un travers qui peut s'illustrer du côté de certaines couches du management, qui est qu'on regroupe des gens en séance de créativité, et pouf, on va avoir plein d'idées innovantes, et c'est de l'innovation. (Clémence O.)

L'apport principal de ces méthodologies serait d'être « centrées utilisateurs ». Chacune des disciplines, des sous disciplines et leurs instruments convergent vers cet impératif de « l'utilisateur ».

> Mais juste pour t'exposer, moi, ma vision des choses sur le *design thinking*, UX design, ergonomie ; pour moi, il y a toujours la même finalité : c'est d'être centré autour de l'utilisateur finalement. On aime bien employer des mots, inventer des méthodos, au final c'est toujours la même chose. (Louise L.)

Ces méthodologies réactualisent les « débats » qui existent autour du bien-fondé de celles-ci. Elles font également l'objet d'interrogations récurrentes quant à la capacité que tout un chacun aurait à être créatif et innovant. Alors que la promesse initiale renvoie à ce dernier

aspect, les membres du « métier » de la formation aux méthodologies et de l'organisation d'ateliers dits de créativité sont parfois amenés à mettre en doute cette affirmation. C'est à cette occasion que se rejoue la sempiternelle question de *l'innovation pour tous*.

> On a souvent ce débat entre nous. En tout cas, quand je dis « entre nous », ce n'est pas forcément dans notre agence, mais dans le métier de se dire que de ces ateliers d'innovation, d'idéation, peu importe, la façon dont on les appelle, ressortent presque toujours les mêmes idées. Et est-on vraiment créatif à ce moment-là ? Je ne sais pas. C'est hyper compliqué de répondre à cette question. Moi j'ai quand même le sentiment, mais après c'est très personnel, qu'être créatif, ce n'est pas donné à tout le monde, ça fait appel à certains traits de la personnalité, certaines aptitudes. Et qu'avoir ce type de personnalité au sein d'un atelier, c'est presque un prérequis pour créer quelque chose. Le rôle de l'animateur-facilitateur, il est clé aussi, mais… (Églantine B.)

Ces ateliers et ces formations semblent ainsi participer également au travail de repérage présenté plus tôt. Ces derniers ont une fonction de « débusquage » interne des salariés dont les références idéologiques et pratiques rejoignent celles des professionnels de la gestion de l'innovation. Tandis que la justification de tels dispositifs prend ses racines dans la promesse de *l'innovation pour tous*, l'objectif est aussi de repérer des agents dotés de caractéristiques particulières capables de s'intégrer dans des processus d'innovation codifiés et standardisés par les managers de l'innovation. Deux raisons soutiennent ce phénomène. D'abord, « faire émerger » en interne des individus qui partagent des représentations et des références identiques aux leurs permet aux managers de l'innovation de s'assurer de la construction d'un réseau capable de distiller à l'envi les préceptes et les principes de l'innovation moderne. En second lieu, cela permet également de ne pas avoir à investir le travail de conviction qui serait nécessaire si les individus repérés et sélectionnés n'étaient pas des convertis afin de se concentrer sur les agents distants à l'égard des discours et des pratiques promus par les professionnels de la gestion de l'innovation.

En somme, tout se passe comme si les différents ateliers organisés étaient tout à la fois des instruments d'acculturation et des outils de suggestion, de déclenchement et d'activation des ambitions et des inclinations salariales en matière d'innovation. Ces dispositifs de consécration servent à justifier tant l'existence du management de l'innovation que la catégorie de salariés créatifs et innovants. Les séances de formation représentent le premier pan du travail de consécration et transforment la créativité en capacités d'innovation. Les méthodologies proposées (DT, *lean start-up*, business model canvas, parcours utilisateurs, observation, etc.) sont censées apporter une aide à la structuration des idées « créatives » des individus et proposer une démarche. Les dispositifs d'accompagnement servent ainsi à entériner la catégorie de

salariés innovants notamment en offrant un débouché aux capacités et aux compétences consacrées en matière d'innovation. Les programmes d'intrapreneuriat demeurent la matérialisation privilégiée de ces dispositifs d'accompagnement de l'innovation à l'intérieur des entreprises.

3.1.2.2 La fabrique des intrapreneurs

Les agents qui « lèvent le doigt » (Nadège A.) peuvent se voir proposer différents programmes pour « aller plus loin ». La version *corporate* de l'entrepreneuriat, l'intrapreneuriat, est une des formes que prend le mantra « aller plus loin ». Les dispositifs de consécration et d'accompagnement vont de pair. En effet, les méthodologies qui consacrent un acte innovant se retrouvent dans les dispositifs d'accompagnement. Autrement dit, des approfondissements, de nouvelles séances de formation ou encore des interventions de coachs en méthodologie sont proposés dans les programmes d'intrapreneuriat mis en œuvre par les managers de l'innovation. Plus qu'une aide à l'activité, les méthodes conservent leurs pouvoirs de consécration de l'innovation. Elles sont une partie du matériel probatoire à disposition pour le salarié qui souhaite montrer sa pleine intégration au *système organisationnel d'innovation* et sa participation soutenue aux processus standardisés définis par les managers de l'innovation.

Comme on l'a vu, la figure de l'entrepreneur occupe une place centrale dans le système national d'innovation et dans l'idéologie sous-jacente à ce système. De la même manière, les programmes d'intrapreneuriat au sein des organisations apparaissent comme un des impératifs, un *must have*, de l'entreprise pleinement impliquée dans le phénomène de l'innovation. Créer une offre intrapreneuriale au sein des entreprises est l'occasion de faire vivre la figure mythologique de l'entrepreneur et de remobiliser certains agents de l'entreprise en « [redonnant] du sens » (Linhart 2021, p. 163-171) à leur travail. Parallèlement, ces programmes manient un paradoxe fort mais relativement classique depuis l'essor des besoins des entreprises en matière de créativité salariale (Linhart 2018). Ils tentent d'articuler la liberté constitutive de cette figure et la relation salariale de subordination (Linhart 2021, p. 161-163). Néanmoins, le management de l'innovation dont une des activités consiste à produire des intrapreneurs conserve des spécificités. En effet, cette contradiction est d'autant plus importante que le prolongement logique d'un parcours intrapreneurial réussi se solde, dans l'idéal, par la création soit d'une start-up, soit d'une unité commerciale appartenant à l'entreprise employeuse. Cette distinction n'empêche pas les managers de l'innovation de jouer avec

l'ambiguïté caractéristique du statut d'intrapreneur. Bien que leurs objectifs apparaissent fondamentalement différents, les entrepreneurs et les intrapreneurs peuvent parfois se confondre dans les discours de managers de l'innovation.

> Aujourd'hui, là je parle de mon métier aujourd'hui, quand on va détecter des gens qui vous disent : « moi, j'ai une super idée, je pense qu'on peut en faire quelque chose », on va se poser des questions sur effectivement quel est le *pain* qui est adressé ? Est-ce qu'il y a vraiment une difficulté à laquelle on répond ? Parce que si on n'a pas des précisions, scientifiquement, techniquement ça reste en l'état une solution très élégante. Mais on va faire un nouveau Concorde quoi. Et ça, ça n'a pas d'intérêt. La deuxième, c'est comment la personne se positionne en fait dans son projet entrepreneurial. Il y a des gens qui peuvent avoir une idée, mais qui veulent pas du tout être entrepreneurs, pas disposés. Ils se voient pas du tout mener le développement d'une start-up. (Fabrice N.)

Les programmes d'intrapreneuriat sont donc également des dispositifs de sélection. Cette sélection se fait à l'aune des paramètres et des filtres qui écrèment la population des impétrants intrapreneurs et, une fois de plus, consacrent des dispositions cognitives et pratiques. Ils apparaissent comme des conditions préalables d'accès au marché de l'innovation. Les manières de s'exprimer, de « pitcher » (Corsi, Frances et Lay 2021) en langage indigène, de discourir sur le potentiel projet d'intrapreneuriat et d'organiser ses idées sont mises en regard avec un socle de qualités nécessaires plus ou moins formalisé par les managers de l'innovation en charge des questions d'intrapreneuriat et « d'accélération »[234]. Plus précisément, l'enjeu pour les professionnels en charge de sélectionner les futurs intrapreneurs est de réussir à percevoir les capacités d'apprentissage du salarié qui formule une intention intrapreneuriale. Les programmes d'intrapreneuriat sont en effet promus comme des lieux d'apprentissage intense qui permettront aux individus sélectionnés de développer une « fibre intrapreneuriale ». Dans cette perspective, les programmes d'intrapreneuriat sont des espaces de socialisation aux règles et aux normes diverses du marché de l'innovation.

> Les gens changent de manières… leurs comportements changent… tu leurs apprends… il y en a qui sont très bons, tu le vois d'entrée de jeu… Tu leur apprends souvent à s'exprimer et à parler… déjà articuler des idées de manière claire et à les présenter en public, ce que souvent ils ne savent pas faire, tu leur apprends à travailler beaucoup plus vite et à faire des choix et à responsabiliser ces choix. (Wilfried C.)

Les programmes d'intrapreneuriat sont des espaces dédiés aux salariés les plus « entrepreneurs ». Dans une certaine mesure, ces espaces et processus organisationnels ont pour fonction de produire des « champions de l'innovation » (Rogers 1995b, p. 398-399). La

[234] L'intrapreneuriat et l'accélération sont deux notions conjointes. Créer et organiser un programme d'intrapreneuriat consiste à accélérer le développement d'idées nouvelles en vue de les voir s'inscrire d'autant plus vite sur un marché.

valorisation de cette figure, tant au niveau institutionnel qu'organisationnel, laisse entrevoir l'émergence d'une élite organisationnelle dotée d'une « bonne volonté » innovatrice et pleinement impliquée dans le système national et organisationnel d'innovation (Gouritin 2019, p. 25-37). Dans cette perspective, les critiques et les solutions que portent les professionnels de la gestion de l'innovation n'ont pas de vertu égalisatrice et n'annihilent pas les formes d'injustice qu'elles dénoncent : « *selon cette possibilité, la réponse apportée à la critique ne conduit pas à la mise en place de dispositifs plus juste, mais à une transformation des modes de réalisation du profit telle que le monde se trouve momentanément désorganisé par rapport aux référents antérieurs et dans un état de forte illisibilité* » (Boltanski et Chiapello 2011a, p. 74). Les rétributions, symboliques comme économiques, sont nombreuses. Les intrapreneurs sont célébrés dans les documents de communication internes, récompensés lors de remises de prix et bénéficient de décharges de temps de travail productif, le *run*. La version organisationnelle de l'entrepreneur offre à ces salariés de grands groupes « la bohème » (Chambard 2020b, p. 48) de l'entrepreneur, une sorte de « vie d'artiste » et ses « possibles » (Bourdieu 1975), les risques et les incertitudes tant célébrés par l'idéologie dominante en matière d'innovation.

> En gros à partir du moment où les projets d'intrapreneuriat étaient sélectionnés on formait les mecs, on poussait un peu leurs idées… comme Océane que tu connais… à partir du moment où ça devenait plus sérieux, ces entrepreneurs, collaborateurs du groupe passent à 100 % sur leur activité, sortent de leurs pôles, ils viennent chez nous, c'était moi leur chef. C'est vachement engageant pour le collaborateur, il se met en risque par rapport à toute la boîte et en gros quand ça devenait plus sérieux et qu'il fallait monter une boîte, une BU ou une nouvelle activité c'était dans mon giron, c'était déjà ça ma priorité. (Wilfried C.)

La responsabilité est d'autant plus forte que les décharges accordées aux salariés amputent leurs équipes et les managers de ces équipes des ressources qu'ils représentent. Les programmes d'intrapreneuriat doivent ainsi être dotés financièrement pour évacuer les « freins », notamment budgétaires, à l'intégration d'un salarié.

> Il y a un point, alors là c'est un point plus terre à terre, mais c'est essentiel aussi, c'est que dans l'accompagnement des collaborateurs qu'on peut avoir, on prend systématiquement en charge la rémunération du collaborateur pendant la phase des projets. Donc c'est un des gros freins que l'on peut avoir quand on est un manager ou un patron d'une unité commerciale, en plus de ne pas avoir, on va dire, la bande passante du collaborateur et en plus de devoir payer cette bande passante qu'on nous a enlevée. Donc là, ça permet aussi d'enlever une contingence matérielle et financière, ce qui nous permet aussi d'évacuer le sujet assez rapidement. (Hugo T.)

Au moment du travail de terrain, l'intégralité des services enquêtés ne disposait pas de programme d'intrapreneuriat en bonne et due forme. Pourtant, les discours des enquêtés mettent en exergue l'importance de tels dispositifs et montrent qu'un programme d'intrapreneuriat non

formalisé n'empêche aucunement les managers de l'innovation de produire des canaux de remplacement pour faire vivre le concept d'intrapreneur. La *fabrique des intrapreneurs* constitue une des briques du processus de l'innovation tel qu'il est décrit par les managers de l'innovation. Ces dispositifs consacrent tout à la fois des idées et des individus. Ils occupent, par ailleurs, une position centrale dans l'argumentaire déployé par les professionnels de la gestion de l'innovation. Ce phénomène poursuit les intentions proprement liées aux ressources humaines de ces derniers. Ces dispositifs sont également, comme le montrent les travaux de Jérôme Cihuelo (Cihuelo 2020), des outils de mobilisation et de remobilisation des cadres des grandes entreprises. Le passage par un dispositif d'intrapreneuriat peut être individuel comme collectif. D'ailleurs, les données recueillies en entretien et par observation montrent que ces dispositifs sont souvent utilisés comme des outils de promotion du travail collaboratif. Les projets d'intrapreneuriat qui embarquent des salariés appartenant à diverses entités de l'entreprise et issus de groupes professionnels différents ont d'autant plus de probabilités d'être sélectionnés. Ceci tient à « l'obsession du casting » (Linhart 2015b, p. 15-58) qui gouverne les choix en matière d'innovation. Ce phénomène s'appuie sur un autre axe de l'activité des managers de l'innovation. En effet, les dispositifs d'interactions censés organiser les relations avec l'environnement des entreprises produisent cette obsession du casting. Plus précisément, ce sont les relations aux start-up qui font émerger de manière encore plus franche l'importance accordée à la constitution de l'équipe d'un projet innovant.

3.2 Les dispositifs d'interactions

3.2.1 Produire l'interaction

Les activités que mettent en œuvre les managers de l'innovation répondent également à des impératifs relationnels. Dans l'esprit de ces agents, de nombreuses modalités interactionnelles doivent être transformées. Ils espèrent concourir, grâce notamment à des instruments techniques, à ces transformations. L'ensemble de ces outils composent les dispositifs d'interactions qu'ils conçoivent et mettent en place dans leurs organisations.

Le premier ensemble d'interactions qu'ils souhaitent transformer est celui des relations avec les petites entreprises, celles que le vocabulaire consacré de l'innovation nomme les start-up. Ces dernières font figure, comme on l'a vu, d'étrangeté économique pour les grands groupes

et leurs instances de direction. Les dispositifs d'interactions produits pour parfaire les échanges avec ces microstructures ont pour objet de produire de l'information, de traduire ces informations et de les diffuser au sein de l'organisation. Il s'agit concrètement d'accompagner les salariés, spécifiquement les instances de direction qui demeurent les « donneurs d'ordres », dans la compréhension de ces entités. Ces dispositifs ont l'ambition de former les salariés afin que ces derniers adoptent les bons réflexes lorsqu'ils sont amenés à interagir avec des start-up. Comprendre le « business model » (le modèle d'affaire) de ces entreprises, leur composition et leurs fonctionnements ou encore les modalités contractuelles les plus adéquates constitue les compétences majeures que ces dispositifs tentent de formuler et de diffuser largement. Ces dispositifs d'interactions ne se limitent pas à la formation. En effet, ils peuvent avoir une mission davantage opérationnelle. C'est le cas lorsque la direction ou le service innovation détient une compétence financière. En d'autres termes, un volet financement par le truchement d'un fonds d'investissement peut également être alloué à ces entités.

Certains outils mis en œuvre par les managers de l'innovation ont pour vocation de créer les conditions de possibilités des partenariats de toute nature. Leurs entreprises sont ainsi appelées à échanger, sous des formes contractuelles diversifiées, avec des entreprises concurrentes comme non concurrentes, avec des laboratoires publics de recherche ou encore avec des start-up. Le langage indigène nomme ces pratiques partenariales l'*open innovation*. Plus précisément, les retours de terrain donnent à voir une notion qui tombe en désuétude au profit de la notion « d'écosystème » ou « d'écosystème d'innovation ». Ces représentations peuvent prendre différentes formes. Elles concourent toutes à pacifier le champ économique. En effet, ces représentations donnent à voir un champ économique au sein duquel la logique agonistique aurait perdu de l'importance. Dans l'esprit des concepteurs de cette vision du monde économique, toute entité est un potentiel partenaire. Entamer une relation partenariale avec une entreprise, concurrente comme non-concurrente, est un objectif auquel le renouvellement interactionnel propose de répondre. L'apparente volonté de pacification du champ économique, outre le fait d'être en contradiction directe avec l'idée pourtant centrale d'une compétition économique toujours plus féroce que décrivent les managers rencontrés, n'élimine pas les interrogations constitutives des relations économiques et les questions liées à

la propriété intellectuelle[235] (PI ou IP en anglais). C'est également dans cette perspective que des vocables émergent, au premier rang desquels se trouve la *coopétition*[236].

> Sur l'IP c'est assez clair, chacun est propriétaire de l'IP qu'il amène, mais il la partage… éventuellement ce coût de *licensing* peut être gratuit ou pas… on est plutôt dans une logique de construire… nous ce qu'on s'est dit dans le cas particulier de l'entreprise d'électroménager[237] c'est qu'on construit une plateforme culinaire… donc on veut construire une plateforme ouverte dont Rés'O sera un des mentors, l'entreprise d'électroménager sera client de cette plateforme culinaire mais aussi d'autres start-up… (David L.)

Les logiques d'interactions que prônent les professionnels de la gestion de l'innovation ciblent de manière privilégiée les start-up. C'est que l'imaginaire autour de ce modèle est fourni et sédimenté. Ces petites entités sont célébrées pour leur « agilité » et leur « flexibilité ». Comme le montre Marion Flécher (Flécher 2019a), le caractère « agile » de leurs fonctionnements organisationnels dépend pourtant fortement du niveau de leur développement. Malgré une réalité parfois déconnectée des représentations communes des start-up, les managers de l'innovation spécialisés dans les relations avec ces entreprises ont un argumentaire construit qui leur permet de militer pour l'intensification des relations avec celles-ci.

> Des PME et des SU de ces domaines-là sont plus intéressantes en termes de capacité et de réactivité sur le marché que vous visez avec le projet, ça permet d'accélérer le transfert de l'innovation vers le marché et ce sont des débouchés pour elles. (Romane D.)

Les managers de l'innovation produisent un discours qui matérialise la dimension partenariale. Il ne serait pas uniquement question de sous-traitance (Rème-Harnay 2017 ; Reverdy 2009) lorsque l'on contractualise avec une start-up. Les propos tenus en entretiens mettent en exergue la croyance en l'innovation comme un phénomène qui subvertirait certains fonctionnements du champ économique.

> La seule transaction qu'il y a dans une sous-traitance c'est que j'achète à l'extérieur un truc qui finalement n'intéresse que moi… quand tu es avec une start-up tu n'es pas dans une relation

[235] Le rapport des managers de l'innovation à la PI est parfois ambigu. Alors qu'ils n'excluent pas cette dimension de leurs conceptions, certains d'entre eux peuvent adopter des positions extrêmes et expliquer qu'à partir de l'instant où l'on aborde les questions liées à la PI, « on ne fait plus d'innovation ». Cela tient en grande partie à la dimension qu'ils définissent comme centrale à l'innovation, à savoir l'accélération. La PI est en ce sens perçue comme un carcan et un indice d'une bureaucratisation au principe d'une annihilation du phénomène de l'innovation.

[236] Jacques F. explicite le phénomène qu'il désigne par coopétition : « non la question de la PI c'est une question intéressante aussi, les brevets etc, mais… non… l'open innovation est un moyen de nous différencier de nos principaux concurrents… sachant qu'ils ne sont pas forcément que les opérateurs télécoms… nos plus gros concurrents ce sont aussi Google, Amazon, Apple, Netflix… Par exemple on va travailler nous avec Google en Afrique parce que Google ça l'intéresse d'avoir de la connectivité en Afrique pour pouvoir se développer, nous ça nous intéresse de vendre de la connectivité et puis ça nous intéresse d'être avec Google parce qu'il y a du contenu, il y a du truc, voilà… par contre on va se taper dessus en Europe ou ailleurs parce qu'on est concurrent sur des sujets over the top… c'est ça que j'appelle la coopétition… ».

[237] Nom de l'entreprise volontairement éludé à l'occasion de la reproduction de ce verbatim au sein du chapitre.

> uniquement transactionnelle… quand tu sous-traites c'est « je te donne de l'argent tu me donnes un produit ». Avec une start-up on a tous les deux intérêts à ce qu'on marche, parce que toi la start-up ça te crée un business et moi *corporate* je vais tester un truc que je peux rajouter pour faire mon business et donc finalement tu vas pouvoir opérer mon business… et donc pour moi ce n'est pas, comment dire, on n'est pas dans du transactionnel pur. La start-up va chercher un marché avec le grand groupe… le plus dur pour la start-up c'est de trouver des clients. Si elle peut trouver des clients qui sont déjà chez quelqu'un d'autre, c'est son intérêt. (James R.)

Les bonnes intentions recueillies lors des entretiens menés n'empêchent pour autant pas l'émergence de pratiques pouvant être qualifiées de prédatrices. L'argument de « l'agilité » résonne avec les impératifs de rapidité et d'accélération intériorisés tout à la fois par les instances dirigeantes et alimentés par les professionnels de la gestion de l'innovation.

> Et les start-up ça peut être utile aussi pour faire très vite un test sur ce marché-là. Parce que tu testes un truc comme ça, ça ne marche pas, tu dis ciao, tu n'as pas investi des millions et des millions de moyens dessus, parce que tu ne peux investir que sur quelque chose de sûr qui marche, sinon c'est de la connerie. Or pour sécuriser, pour dérisquer, il vaut mieux utiliser des start-up, ça fait start-up kleenex, mais c'est donnant-donnant. (James R.)

La bienveillance initiale ne résiste pas aux injonctions du champ économique et à sa dimension proprement agonistique. La nécessité de la pacification reste une représentation dominante du marché de l'innovation. Néanmoins, le rapport symétrique qui définirait les relations entre grands groupes et start-up semble laisser la place à des relations de domination. Les dispositifs d'interactions produisent donc des effets de domination. Ils viennent alimenter et même redoubler le déséquilibre préexistant. Ces injonctions contradictoires — créer des dynamiques partenariales de confiance tout en contribuant aux mécanismes de luttes — exposent les managers de l'innovation à des conflits de loyauté. La frontière entre le « pillage » d'idées et « l'inspiration » (James R.) s'avère ténue.

> Est-ce qu'on pille les idées d'une start-up ? Oui ! Oui ! […] Pour développer un logiciel dont on a besoin il faut mettre 300 000 ou 400 000 euros sur la table… une autre solution est de trouver la bonne SU, faire un POC[238] avec elle, ça coûte 30 000 balles et puis si tout le monde se connaît et se fait confiance et que ça marche bien bah on signe un accord commercial, on se répartit le gâteau et ça permet d'avancer… et ça au début les BU n'étaient pas très chaude parce qu'elles se disaient en fait je paye le développement mais ensuite la SU peut aller chercher mon client directement etc… et donc il y a tout un travail de pédagogie qui était de dire oui mais quand la SU va se développer et avoir besoin de fonds, c'est pour ça qu'il y a un fonds d'investissement, on pourra l'accompagner et on va la verrouiller, et si vraiment c'est cœur de business pour vous, BatiCorp a les moyens de mettre 3 ou 4 millions d'euros et de racheter la boîte… […] Par contre il y a des fois où on se rend compte que bah il y a des bonnes idées dans une SU mais que globalement en 3 semaines et 10 000 balles sur la table on fait la même chose… dans ce cas-là on ne va pas être idiot et on va le faire… et je dirai que c'est de la veille économique assez classique, c'est du *bench* quoi, il n'y a pas de volonté de prédation particulière de la start-up… (Nicolas F.)

[238] *Proof Of Concept.*

Enfin, certains dispositifs d'interactions ont vocation à abattre les frontières entre les services, les divisions et les professions. Il s'agit de produire les moments de rencontres entre des agents qui composent ces différents collectifs. Une fois de plus, ces dispositifs intègrent jusque dans leurs constructions l'impératif de transversalité et la nécessité d'abattement des frontières. D'ailleurs, ces outils portent en eux l'idée d'un abattement général des frontières. Les limites de l'organisation sont également subverties par ce type de dispositifs. On retrouve l'antienne de la collaboration au travail, du « partage des compétences » et de la condamnation des « silos » en vogue au sein des organisations néomanagérialisées.

> Pour devenir innovant il faut déjà favoriser l'échange entre des personnes ou des équipes qui ne sont pas forcément dans les mêmes organisations, donc il faut casser un petit peu les silos classiques d'organisation d'une boîte pour mettre les gens ensemble pour travailler sur des projets, avec des compétences qui sont choisies, complémentaires voilà… donc ça c'est ce qu'on fait au technocentre avec les systèmes « UN endroit pour TOUT le monde »[239] où on met des gens ensemble pour constituer une équipe projet, quels que soient leurs services d'attachement hiérarchiques et on reconfigure en fonction des besoins, de la vie du projet, s'il s'arrête, s'il se tasse, s'il croît… on est capable de reconfigurer ça de façon assez agile, donc ça ça fait partie des process qu'on a mis en place pour effectivement favoriser l'innovation… on peut appeler l'open innovation un process aussi qui favorise l'innovation, qui permet de mettre en regard, de bousculer, de présenter, d'aller chercher des acteurs à l'extérieur pour les faire rentrer dans notre process d'innovation alors qu'au départ on y avait pas forcément pensé, donc je fais partie d'un process d'innovation… je suis un élément du process d'innovation de chez Rés'O… (Jacques F.)

Cette conception du travail collectif d'innovation s'appuie sur un présupposé fort. L'émergence d'idées créatives à des fins de production d'innovation serait permise par une circulation et un partage de compétences diverses disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. La proximité, notamment spatiale, déclencherait, de manière quasi automatique, cette circulation et ce partage. C'est une conception du travail, et plus précisément du travail collectif, que l'on retrouve dans la pensée managériale et architecturale des espaces de travail. Des environnements de travail qui permettent les rencontres physiques et des espaces de discussion formels et informels auraient pour qualité première de créer les conditions de la circulation des savoirs, des connaissances et des compétences. Les managers de l'innovation partagent ces représentations avec ce qui fait figure de prêt-à-penser les environnements de travail.

[239] Titre du programme modifié.

3.2.2 L'écosystème et les start-up

3.2.2.1 Produire et imposer des critères de sélection

Construire l'écosystème est une activité importante du management de l'innovation. Cette métaphore écologique et « organiciste » qui consiste à « mimer le vivant » (Thomas Coutrot 2018, p. 189-191) est une constante des entretiens menés auprès des managers de l'innovation. Plus généralement, la dénomination et la pratique « écosystémique » bénéficient d'une légitimité forte au sein du marché de l'innovation. Aussi bien dans le champ politique qu'économique ou académique, on retrouve ce terme censé décrire une partie du phénomène de l'innovation.

Un écosystème (d'innovation) est une sorte de carte mentale qui positionne les différents agents amenés à échanger sur le marché de l'innovation. Cette carte mentale peut, par ailleurs, se matérialiser dans des documents dont les critères de construction sont divers. Concrètement, il s'agit d'identifier, de répertorier et d'anticiper les possibles relations que les entreprises auxquelles appartiennent les managers de l'innovation pourraient nouer. Cette pratique prend parfois les atours d'une « cartographie ». Cette « cartographie » rassemble des agents qui occupent des fonctions particulières. Les start-up occupent une place centrale dans cet écosystème. Les grands groupes, concurrents ou non, sont également présents dans ces écosystèmes qui permettent *in fine* à ces firmes de se comparer et de se jauger. La production de chacun des agents de l'écosystème doit être consignée afin d'imaginer les possibles relations. La construction et l'exploitation de cet écosystème constituent une partie d'une sous-activité du management de l'innovation. Créer l'écosystème consiste à délimiter un périmètre et à paramétrer les unités amenées à rentrer en interaction.

> SB - Pourrais-tu me dire ce qu'est selon toi un écosystème ? Comment tu le théorises ? Qu'est-ce que ça représente ? Qui on met dedans, qui on exclut ? Pour ton activité…
>
> TA - Pour les SU ? Pour l'innovation ? je vais commencer sur les SU je pense… (il réfléchit) … oui en fait la plus grosse différence que tu vois entre différents endroits, tu peux la corréler sur la maturité ou la qualité de l'écosystème qui a été créé… Et en fait, tu vois par exemple la plus grosse différence qu'on a avec la Silicon Valley ce n'est pas la qualité des gens ou la qualité des formations ou quoique ce soit d'autres… c'est qu'il n'y a pas l'écosystème qui est entièrement intégré et on va dire connecté à différents niveaux pour que tu puisses passer de manière *smooth* d'une étape à l'autre. Ce qui est complètement le cas vraiment en Californie, donc partir vraiment de ton école ou de ton université, à travers ton premier incubateur, à travers les premières sources d'argent que tu peux aller chercher, tu as une continuité qui est pensée et qui marche et je pense que… tu vois pour comparer ça sur la France, il manque quelques bouts,

> les gens parlent beaucoup du bout qu'il manque sur les gros investissements… de sortie… la raison pour laquelle les gens vont faire leurs séries C, D, E à l'étranger et notamment aux USA plutôt que de rester en Europe et tu as beaucoup d'attention qui est portée à ce niveau, notamment au niveau gouvernemental, donc c'est super bien… (Thomas A.)

L'écosystème, au-delà d'identifier et de représenter les agents qui le composent, intègre une dimension processuelle et des étapes standards qui constituent une sorte de voie royale calquée sur le modèle californien. Ce sont des écoles, des universités, des incubateurs, des accélérateurs et des financeurs dont les actions sont toutes orientées vers des objectifs de création, d'accompagnement et de développement de start-up. Les grandes entreprises, par le truchement des managers de l'innovation, ambitionnent donc tout à la fois de « cartographier » et d'intégrer un écosystème d'innovation dont les frontières, notamment dans leurs dimensions nationales et transnationales, apparaissent meubles. Les actions concrètes dites « de création de valeur » (Thomas A.) et les « réussites » (start-up accompagnée ou rachetée qui intègre une offre commerciale par exemple) sont décrites comme fortement opérationnelles. Elles ont également une vertu communicationnelle lorsqu'un des objectifs formulés et entérinés consiste à faire du grand groupe un « acteur de référence » (Thomas A.) qui s'implique dans la création de l'écosystème. La création de l'écosystème n'est pas qu'une affaire privée. Dans le contexte français, l'État est même l'agent premier de cette construction. La puissance publique est une ressource pour des professionnels de la gestion de l'innovation qui mettent à contribution des réseaux d'agents appartenant au champ bureaucratique.

> Les programmes publics qui marchent super bien et qui sont cool type bah ce que fait la BPI par exemple hein. Ils font émerger tout le monde sur une base de données parce que si tu veux avoir leurs subventions tu dois envoyer ton dossier tu vois pour la bourse *French Tech* tout ça… et, en fait eux ils nous l'ouvrent. Ils ont complètement intérêt à nous envoyer les boîtes qu'ils ont identifiées. Donc j'ai plusieurs contacts… ils m'envoient des trucs, ils me mettent en contact direct avec des gens… c'est énorme la BPI… Là tu vois il y a deux trois personnes, en fait il y a dix programmes différents qui font à peu près la même chose à la BPI quoi… donc là j'ai 3, 4 personnes que j'ai identifiées, avec lesquelles je vais échanger de manière semi-régulière, en disant voilà on est en train de lancer le truc, est-ce que tu as vu des boîtes passer ? Et là tu vois même l'été dernier gentiment il y a quelqu'un qui m'a dit bah j'ai un stagiaire qui ne fout rien, je le fous dessus pendant la semaine et je t'envoie la liste quoi… génial. Là tu vois c'est vraiment presque une faveur personnelle que quelqu'un m'a faite, mais en fait tu pourrais vraiment avoir une mise en valeur à travers un programme de classification… il y a plein d'autres choses qui pourraient être faites… (Thomas A.)

Les start-up semblent donc être les unités centrales de ces écosystèmes d'innovation. La formalisation des relations avec les start-up et la production de critères discriminants convergent vers l'impératif interactionnel identifié par les managers de l'innovation. Les critères de sélection sont nombreux et permettent de déplacer le curseur qui indiquera s'il est rationnel ou non d'interagir avec telle ou telle start-up. Très pratiquement, ces microstructures

sont identifiées et retenues après études des éléments de communication fournis par ces dernières. La fonction réticulaire du marché de l'innovation offre une aide importante sur le choix de rencontrer ou non une start-up. Des indications peuvent être fournies également par l'histoire de la micro-entreprise identifiée. Un passage par un incubateur prestigieux, un financement particulier et un ou plusieurs prix remportés par cette start-up sont autant d'informations que mobilisent, formellement ou non, les managers de l'innovation. Toutes les informations récoltées alimentent des fichiers Excel qui recensent ces différents paramètres.

D'autres critères plus précis servent à répertorier les start-up une fois ces dernières approchées. Des variables et des modalités de variables sont à l'occasion consignées dans des documents Word, PDF ou PowerPoint. En premier lieu, ce sont les managers de l'innovation spécialisés dans les relations aux start-up qui remplissent ces documents. Pourtant, l'ambition est de produire des documents standards qui serviront à chaque salarié amené à rencontrer une start-up. Ainsi, le document décrit ci-dessous a le statut de *template,* soit de document standardisé identifiable et mobilisable par tous. Ce document est relativement simple. D'autres supports peuvent être plus sophistiqués et réunir davantage de critères, d'indicateurs et de rubriques explicatives.

Le document pris en exemple (*cf.* document 1) est une production de la direction de l'innovation de BatiCorp E et d'une de ses sous-activités. Ce document rassemble des critères standards évoqués en entretiens. Les informations restent sommaires. Le nom de la start-up et la date de rencontre sont les premières informations couchées sur le document PowerPoint. Une photographie censée représenter l'activité de la SU est présente dans le document. Une brève description de cette activité est proposée et le « degré de partenariat », qui comporte deux modalités, est mentionné. S'agit-il d'un « partenaire potentiel » ou d'une start-up dès à présent engagée dans un POC auprès de la firme ? Plus bas, « la solution proposée » est décortiquée. Sont renseignés les informations techniques et le coût de la prestation (produit, service ou forfait). Une rubrique placée à côté met en regard « la solution proposée » avec une explication liminaire des « bénéfices apportés ». Un dernier encart composé de plusieurs informations clôt le document. Une des informations raccroche l'activité de la SU à une offre de service commercialisée par la firme. Au-dessous, trois lignes caractérisent à l'aide de pictogrammes le niveau de « maturité de la start-up », le « temps de mise en œuvre » et le « coût ». Le nombre de pictogrammes sur chaque ligne détermine l'opportunité d'engagement de BatiCorp E avec la start-up.

Document 1 : Fiche start-up

FICHE STARTUP

Nom de la start-up

// Février 2017

Transformer un bureau en tablette tactile

Degré de partenariat :

- ☐ Partenaire potentiel
- ☒ Références (POC en cours)

La solution proposée

- Solution de projection tactile multiutilisateurs fonctionnant sur n'importe quel support vertical ou horizontal, d'une diagonale de 1 mètre
- Disponible sous Android, autonomie de 5 heures
- Coût : 1500 € par appareil

Offre	Workspace Efficency
Maturité de la startup	★
Temps de mise en œuvre	⧗
Coût	€

Les bénéfices apportés

- Créer un environnement de partage interactif, convivial, et impliquant
- Dynamiser les réunions d'entreprise
- Utiliser n'importe quel bureau en salle de réunion !

Contact en interne

L'exemple précédent évoque l'importance des caractéristiques techniques du produit ou du service conçu par une start-up. Pourtant, les entretiens menés conduisent à tempérer l'importance des propositions techniques qui émanent des start-up. La notion d'« obsession du casting » de Daniel Linhart utilisée plus tôt est également active dans les dispositifs destinés à l'organisation des interactions. En effet, les propos recueillis en entretiens mettent la composition de la start-up au cœur du processus de choix en matière d'interaction avec les start-up.

> On dit qu'une SU c'est 90 % d'exécution et 10 % d'idées, donc ce n'est pas parce qu'on a une bonne idée qu'on va être capable de l'exécuter derrière… donc effectivement être startupeur, être dans une logique de SU, c'est comment je vais structurer mon équipe, comment je vais gérer sa croissance, comment je vais structurer son financement pour avoir assez d'aisance (Nicolas F.).

Le « bricolage des équipes » (Grossetti, Barthe et Chauvac 2018) que décrivent Michel Grossetti, Jean-François Barthes et Nathalie Chauvac peut ainsi être discuté alors que le nombre de fondateurs, leurs personnalités, leurs parcours estudiantins et donc leurs compétences sont scrutés et font figure d'indicateurs primordiaux.

> Tu vas regarder les trajectoires… tu vas regarder le lien… si tu as quelque chose d'ultra-technique est-ce qu'il y a quelqu'un qui a cette technicité ? Dans les fondateurs je veux dire… si c'est un truc que tu vas devoir vendre à l'ONU… moi j'ai un exemple, j'ai une copine qui a lancé un truc modulaire préfabriqué pour les camps de réfugiés… bah la question c'est est-ce que tu as des contacts à l'ONU ou je ne sais pas où ? Bon bah elle est dans la famille royale de Jordanie et il y a des gens dans sa famille qui bossent à l'ONU. Bon bah tu te dis que ça va peut-être marcher quoi… Donc s'il y a des trucs qui sont très très spécifiques c'est un vrai plus d'avoir des gens dans l'équipe, c'est même indispensable d'avoir des gens dans l'équipe qui sont associés à ça. Et même si toi c'était ton idée, bah pour moi si tu n'avais pas ces capacités au départ mais que tu as eu la clairvoyance de comprendre que tu avais besoin de quelqu'un qui les avait et que tu as réussi à convaincre cette personne de te rejoindre, ça c'est aussi une validation… (Thomas A.)

Des calculs probabilistes servent également d'appui aux processus de sélection.

> En fait le top, statistiquement, de succès, c'est 3 fondateurs, mais en gros ça fait, tu vois… alors je ne sais pas comment, je ne sais pas ce que ça mesure ce truc-là, mais tu vois c'est une courbe qui monte jusqu'à trois et qui redescend après doucement quoi… 1 fondateur, c'est comme d'être 5 d'un point de vue des chances de succès, 2 c'est un peu mieux et 3 c'est le mieux quoi… en fait ça monte et ça redescend mais plus lentement… (Thomas A.)

Les différentes techniques et outils des managers de l'innovation qui servent à déterminer le choix de la relation avec une start-up s'inspirent fortement des méthodes employées par les capitaux-risqueurs.

> Très pratiquement comment on choisit une start-up ? Dans le capital-risque ou de manière générique… déjà moi, c'est propre à chacun, mais tout de même les capitaux risqueurs prennent toujours les mêmes options c'est déjà l'équipe… l'équipe c'est super important, parce que la plupart des start-up qui échouent, bien sûr il y a la mauvaise idée mais il y a surtout la mauvaise cohésion d'équipe, il n'y a pas les bons… c'est l'équipe qui est hyper importante… (Ariane S.)

Enfin, le volontarisme étatique, l'inflation du nombre de start-up et l'émergence des managers de l'innovation dans les grandes entreprises offrent un champ des possibles à des cabinets de consultants qui se spécialisent dans la production d'outils dédiés aux relations avec les start-up. Certaines directions de l'innovation se dotent de plateformes qu'elles produisent ou qu'elles achètent et qui sont destinées à centraliser la remontée des informations qui concernent les start-up identifiées et/ou rencontrées. L'interviewé tente d'expliciter la « formulation commerciale » (Bourgoin 2015, p. 151-153) de son activité et la dimension « sur-mesure » de l'outil mis à disposition par son entreprise.

> Alors le premier c'est le statut de la relation… ça évidemment on s'adapte à chacun de nos clients, parce que l'objectif n'est pas de réinventer leurs process, on s'adapte à leurs process existants même si on essaye de les faire évoluer grâce à la plateforme… ensuite évidemment tu vas avoir tes propres tags, par exemple si tu veux faire tes recherches par secteurs d'innovation, par technologies, justement par exemple, tiens par exemple qu'est-ce qu'on fait aujourd'hui à la SG sur le Big Data ? Bah moi je fais ma recherche et directement j'ai toutes les SU et tous les partenaires en Big Data… et si je veux des partenaires en Big Data actuellement avec lesquels on est en POC, évidemment après j'affine ma recherche. (Raphaël T.)

L'enquêté décrit au travers d'un exemple les fonctionnalités de son application. Son logiciel permet de récupérer des informations et de créer des fiches de start-up. Dans le même temps, l'outil octroie un accès à la start-up renseignée par le grand groupe, accès qui permettra d'intégrer des éléments nécessaires, selon elle, au bon déroulé de la relation avec l'entreprise qui la sollicite.

> CléLabo à New-York ? Bon on va mettre celui-là au hasard, donc là on est connecté à une base de données crunch base, c'est la base de données des SU… on va dire qu'avec eux on vient de les identifier, donc tu ajoutes le statut de la relation, j'ajoute, et là on va aller récupérer quelques informations sur internet, pour déjà coupler avec une petite description, donc là je rentre les tags, là je rentre au hasard, tu vois que là on fait une auto complétion, j'ajoute Clélabo et là on trouve le logo, une description, je suis directement ajouté en contact et ici en fonction de l'intérêt de l'entreprise, on a par exemple le siège social… en fait on va récupérer quelques premières informations et ensuite, ce qu'on a créé en fait, c'est là que les SU vont pouvoir rentrer, c'est un lien URL que je vais pouvoir envoyer à mon contact chez cette boîte et sur lequel il va pouvoir pousser de l'information
>
> Donc c'est un formulaire sur lequel, sans avoir accès à la plateforme, sur lequel, moi SU je reçois ça, le grand groupe, Bah Safran va m'envoyer ça, envoie ça à CléLabo, je rentre le nombre d'employés, je vais pouvoir envoyer des documents, des présentations etc., des détails sur mon Business Model, un certain nombre d'éléments, je remplis ça et ça va permettre de remplir la fiche… donc c'est là où justement tu peux être dans une démarche d'open innovation parce que

> tu vas faire appel directement aux fournisseurs et ce n'est pas toi qui va chercher les informations tout seul… (Raphaël T.)

La formalisation des critères de sélection des start-up est une aide à la décision. La consignation et l'analyse de ces différents critères permettent aux managers de l'innovation de soutenir les choix et les modalités relationnelles retenues pour interagir avec une start-up.

3.2.2.2 Les modalités des relations avec les start-up

Les relations entreprises avec les start-up prennent plusieurs formes. La modalité la moins engageante pour les firmes et les managers de l'innovation consiste à utiliser ces microstructures pour alimenter les évènements qu'ils organisent et auxquels ils participent. Les rendez-vous récurrents ou ponctuels constituent un des cadres relationnels entre les grandes entreprises et les start-up. Ces dernières peuvent être invitées à venir « pitcher » leurs « solutions » lors de journées dédiées à un thème particulier. Les « hackathons[240] » sont aussi des moments qui permettent tout à la fois aux start-up invitées de se visibiliser, aux managers de l'innovation de pérenniser les principes qu'ils portent et *in fine* de possiblement engager une relation dont la forme n'est a priori pas définie. Ces différents évènements forment des « cadres rituels » composés « d'actes et de paroles formels » destinés à, entre autres, expliciter « un miroir de la réalité quotidienne », ici idéale (Piette 2005). Les salons sont à de multiples égards des lieux de rencontres. L'implication des professionnels de la gestion de l'innovation dans ces salons est ambiguë. Souvent fortement engagés ou pleinement chargés d'organiser la présence de leurs entreprises au sein de ces salons, les managers de l'innovation semblent dubitatifs sur le caractère opératoire de ce qui s'apparente à des rendez-vous importants en matière d'innovation. VivaTech est le premier salon de l'innovation en France. Bien que décrié à longueur d'entretien pour son inauthenticité, ce salon n'en reste pas moins une opportunité de rencontre privilégiée. VivaTech demeure un lieu central du marché de l'innovation en ce qu'il représente une instance d'activation et de réactivation de l'idéologie dominante en matière d'innovation.

> J'avais aussi tous les gros événements innovations, donc les hackathons, VivaTech et autres… et ensuite j'avais une mission de développement donc en gros je faisais du soutien aux initiatives

[240] Les hackathons sont des évènements au cours desquels des défis sont lancés à des individus ou des équipes, des start-up le plus souvent. Ces défis ont une thématique, un lieu de déroulement et une périodicité définie. Un hackathon est une compétition que se livrent des équipes qui espèrent être récompensées par un prix en cas de victoire.

> locales, donc quand il y avait un « *jour de l'innovation* » quelque part, quand il y avait un appel d'offres avec une partie innovation et globale c'était pour ma pomme aussi… (Nicolas F.)

L'organisation d'évènements ne doit pourtant pas conduire à perdre de vue la nécessaire opérationnalité du processus de l'innovation. Les évènements constituent ainsi des supports à cette opérationnalité et il apparaît central pour les managers de l'innovation de donner des débouchés concrets à ces rendez-vous parfois remis en question pour leur caractère inauthentique et pour leur orientation proprement communicationnelle.

> Alors en fait moi j'ai voulu dire bah ok on passe à quelque chose d'opérationnel et si ça devient opérationnel ça veut dire qu'on dit non à 80 % des personnes qui viennent nous voir. Par contre, on trouve d'autres manières d'interagir avec eux de manière continue par exemple en participant à notre cycle évènementiel, en étant mis en valeur sur différents événements, en étant dans des conférences thématiques sur les transports, l'environnement, ce que tu veux… mais par contre on dit, on fait tout ça, mais par contre on a deux programmes qui sont opérationnels et tu rentres ou tu ne rentres pas dans le programme opérationnel… (Thomas A.)

VivaTech est également conçue comme une vitrine par les grands groupes, tous présents, qui s'affrontent autour de la situation des stands ou de la grandiloquence de ces derniers. Ce salon est également l'occasion de visibiliser le travail des managers de l'innovation en charge des relations aux start-up. En effet, ces rendez-vous annuels qui se déroulent sur quatre jours permettent de rendre palpable la deuxième modalité des relations entretenues avec les start-up. Ces relations ont des dénominations indigènes qui se sont imposées sur le marché linguistique de l'innovation. « L'incubation » et « l'accélération » sont matérialisées par des programmes dédiés. Chacune des activités consiste à accompagner des start-up dans leurs développements. Après une phase de sélection plus ou moins drastique, les start-up bénéficient d'un lieu d'accueil, des aménités de ce lieu, de modules de formation ou encore de coachs. Les microstructures peuvent ensuite être amenées à réaliser un POC au sein de la firme. L'incubation est aussi un outil privilégié de l'acculturation. Incuber une start-up permet en effet de rassembler les agents de ces start-up et les salariés de l'entreprise. La capillarité provoquerait l'acculturation et l'intériorisation par ces salariés des normes, des valeurs et des pratiques affublées aux start-up incubées.

L'investissement, la prise de participation ou l'acquisition pleine et entière sont les possibilités qui s'offrent aux start-up dont l'incubation est considérée comme réussie. C'est dans cette perspective que certains managers qui se revendiquent spécialistes de ces questions travaillent à produire les conditions organisationnelles et financières nécessaires au développement de ces activités. Les fonds d'investissement servent à apporter des ressources

financières à des entreprises caractérisées par des besoins importants en la matière. La prise de participation est la modalité préférentielle. Cette pratique s'appuie sur le travail de « débusquage » et de « *sourcing* » dont certains managers de l'innovation ont la charge.

> De la participation oui avec plusieurs leviers différents, en direct et en indirect, donc ça c'était un très gros chantier […] C'était ça le deal. Je vais vous amener ce qu'on a déjà fait à BNP Paribas et ailleurs, je vais vous donner mon expérience… on va faire ça, structurer le programme, je vais les mettre en route, après je vais engager des gens, je prends mon poste et moi je vais décaler, je lance un programme d'investissement et je vais décaler tout doucement vers l'investissement, parce que l'investissement c'est un monde énorme, après si on veut faire sérieux il va falloir… très bien on m'a dit vous le ferez et c'est pour ça qu'on m'a engagé. (Wilfried C.)

Une prise de participation réussie se matérialise par la dilution des actions des fondateurs de start-up. Cette dilution est négociée à chaque « tour de table », « tours de table » au cours desquels sont réalisées les levées de fonds successives. La prise de participation la plus en amont est une promesse, relativement incertaine, de la maximisation des gains.

L'investissement, et plus généralement les pratiques proprement financières, du management de l'innovation restent un idéal. En effet, les réalisations en la matière demeurent les plus coûteuses et les plus incertaines pour les firmes qui emploient ces professionnels de la gestion de l'innovation. Les pratiques d'investissement s'inspirent fortement de celles mises en œuvre par les professionnels du capital-risque. L'appellation consacrée de ces services et sous-fonctions du management de l'innovation, Corporate Venture Capital, trahit d'ailleurs cette inspiration. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle certains individus interrogés font valoir des expériences en la matière. Malgré une intensification des prises de participation et des investissements dans les start-up par les grands groupes, les résultats ne semblent pas être à la hauteur des attentes[241]

Enfin, on peut caractériser un ultime type de dispositifs. Les managers de l'innovation ont l'ambition de proposer des outils d'aide à la décision et donc de s'inscrire en pesant sur les lignes de force stratégiques qui traversent leurs entreprises et plus largement les secteurs dans lesquels ces dernières s'inscrivent. Ces dispositifs de projection ou dispositifs stratégiques ont pour objectifs de proposer des méthodes et des réflexes de travail qui ciblent de manière

[241] Le magazine professionnel l'Usine Digitale évoque ce relatif succès et donne ce qu'il considère être des pistes d'améliorations des dispositifs relationnels dans leur version financière. https://www.usine-digitale.fr/editorial/seul-un-tiers-des-investissements-de-grands-groupes-dans-des-start-up-sont-des-succes.N2013287

explicite les temporalités longues des entreprises que l'on peut rapprocher du « temps devenir » de Zarifian (Zarifian 2003, p. 38-46). Pour ce faire, les pourvoyeurs de ces dispositifs promeuvent différentes techniques privilégiées en matière de projection dans le futur, de maîtrise de l'avenir et des incertitudes qui y sont liées. La spécificité du travail des managers de l'innovation en la matière est l'outillage et la systématisation des conceptions du futur, de leurs expressions concrètes et de leur intégration (souhaitée) au processus productif.

3.3 Les dispositifs de projection

3.3.1 (En)cadrer l'avenir

Les usages multiples du « futur » montrent que la projection dans l'avenir occupe une place importante dans le système organisationnel d'innovation. Les dispositifs de projection, à l'instar des types de dispositifs présentés précédemment, s'inscrivent dans des fonctions préexistantes. Plus précisément, ce sont les dispositifs de consécration et les dispositifs de projection qui produisent les formes d'empiètement fonctionnel les plus abouties. Pour les premiers, le travail de ressources humaines auquel prétend le management de l'innovation est transparent. En ce qui concerne les seconds, ils s'inscrivent dans une activité centrale au sein des grandes entreprises, celle qu'il est coutume d'appeler « la stratégie ». La famille des dispositifs de projection, ou dispositifs stratégiques, matérialise la prétention qu'ont les managers de l'innovation à peser sur les stratégies de leurs entreprises.

Le maître mot de ces dispositifs et de leurs concepteurs est donc la projection. La narration, ou storytelling, est une pratique empruntée au champ du pouvoir et très usitée dans le management de projet (Reverdy 2021, p. 31-36). Se projeter consiste à produire des analyses « futurologiques » (Saint-Martin 2019b) afin de construire un narratif intelligible, plus ou moins crédible mais séduisant, capable « d'accrocher » les preneurs de décisions et de produire « une sorte d'évidence partagée » (Reverdy 2021, p. 31). Pour ce faire, les managers utilisent des outils de projection, organisent des ateliers ou encore des formations. L'enjeu est également d'adosser ces différents instruments à des données circonstanciées provenant de sources multiples. Ainsi, ces dispositifs embarquent du matériel justificatif et démonstratif tout en créant les conditions de la compréhension et de l'expression de la projection salariale. Dans une certaine mesure, l'implication salariale est orientée. En effet, ces dispositifs, bien que conçus et

promus comme des espaces de liberté dédiés à la réflexion et à l'expression, s'appuient sur un travail de « débroussaillage » qui accorde précisément aux managers de l'innovation la qualité et la fonction de filtre des futurs désirables. C'est dans cette perspective que ces dispositifs de projection donnent à voir la contradiction ultime du management de l'innovation. Alors que la liberté est promue à chaque moment du processus d'innovation, on identifie davantage une liberté d'apparat et contrôlée en amont par le travail précisément de filtre qu'opèrent les managers de l'innovation.

Les dispositifs stratégiques offrent un cadre à la projection. Ils délimitent le pensable et l'envisageable et donnent ainsi l'occasion aux professionnels de la gestion de l'innovation de faire valoir l'expertise qu'ils affirment détenir. Les outils qu'ils produisent et mobilisent pour rendre possible la production de scénarios par les salariés ont également vocation à servir de supports aux éléments constitutifs de l'idéologie dominante en matière d'innovation. Il s'agit d'ouvrir les horizons et de permettre à ces mêmes salariés de proposer des futurs possiblement en décalage avec la réalité présente de la production de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. En d'autres termes, les dispositifs de projection permettent au vocable « disruption » d'exister. C'est dans cette perspective que les salariés usagers de ces dispositifs sont appelés à faire preuve de « créativité » et encouragés à s'éloigner des sentiers battus de leurs entreprises. L'expression consacrée *to think out of the box* » illustre parfaitement la définition que les managers de l'innovation souhaitent donner à ce type de dispositifs. Ces derniers sont, par ailleurs, autant d'opportunités de *dire le futur au futur* et d'ainsi faire perdurer la croyance dans l'innovation et dans la capacité qu'auraient les managers de l'innovation à maîtriser les incertitudes inhérentes à l'avenir.

3.3.2 Travail de veille et prospective

Les dispositifs de projection et stratégiques se matérialisent dans deux activités principales. La veille est la première d'entre elles. La veille alimente très massivement la mise en œuvre du travail des managers de l'innovation. Cette pratique consiste à recueillir à l'aide de moyens divers des données et des informations susceptibles de nourrir les nombreuses activités de l'entreprise. Ce faisant, le travail de veille a pour objectif de multiplier les angles d'approche du sujet traité. De manière plus précise, le travail de veille ne se cantonne pas aux activités principales des firmes qui emploient les managers de l'innovation. Il est une illustration de l'impératif de curiosité que ces derniers promeuvent. La réalisation de cette veille

prend plusieurs formes. Elle consiste à réaliser des « recherches » sur internet et sur de nombreuses bases de données. Elle peut également se matérialiser dans la fréquentation et les différentes visites auxquelles se livrent les professionnels de la gestion de l'innovation. Le dépassement des frontières et l'argumentaire fondé sur la liberté de mouvement sont le socle de ces pratiques. Traverser des lieux considérés comme innovants ou interagir avec des agents qui partagent les références de la gestion « moderne » de l'innovation sont autant d'activités qui alimentent la veille et l'argumentaire des managers de l'innovation.

> On a quand même bien balisé… il y a les hacktivateurs, la relation avec l'externe ce n'est pas qu'avec eux, avec Paris and Co, d'aller à d'autres manifestations, à d'autres choses, il y a plein de choses, hacktivateurs c'est un bout, mais il y a plein d'autres choses, c'est de la formation et de la culture personnelle que je partage avec la Colis'Team[242]. […] L'année dernière c'était super, Paris and Co ils avaient fait une *learning expedition*, l'idée était de visiter des lieux innovants, donc on a fait trois lieux, des gens qui sont dans la promotion immobilière et on a visité des bureaux en *flex office*, trois modèles différents, proches mais différents, et bah c'était super… on est allé chez Bouygues Immobiliers, Icade et un autre de l'immobilier aussi… chacun avait pris un parti différent, et c'est vrai « qu'est-ce qu'on gagne en termes d'énergie, de fonctionnement », c'était super intéressant, par contre quand je suis revenu ici j'avais le moral dans les baskets pendant une semaine… (Catherine D.)

La veille est souvent couchée dans des notes de synthèses et des documents qui consignent les lieux parcourus ou les « innovations » observées. Les différentes informations recueillies alimentent chacune des activités des professionnels de la gestion de l'innovation. Pourtant, le travail de veille est réengagé de manière prioritaire dans le travail d'anticipation opéré par les managers de l'innovation. Ces anticipations s'insèrent dans des cadres formels et informels. La formalité de ce travail s'illustre parfaitement dans les outils maniés à l'occasion de séances dites de « prospective ». À l'instar des autres sous-fonctions présentées plus tôt, certains agents se spécialisent dans les activités orientées principalement vers la compréhension et le traitement de l'avenir. Ces experts du « monde de demain » s'attachent à « explorer » le futur en s'appuyant sur des données efficientes en la matière.

> La démarche prospective donc en fait avant que j'arrive, Hugo a initié tout un travail d'identification des *mégatrends* et ensuite sur la base des *mégatrends* on a été accompagné par une consultante qui a réuni pendant une journée ou deux je ne sais plus les membres du ComEx pour identifier les thématiques clés à forts enjeux pour BatiCorp dans les 10-15 prochaines années. Donc on a identifié 6 thématiques, l'intelligence artificielle, la mobilité autonome, les nouvelles formes de travail, la résilience climatique, la digitalisation du chantier et les nouveaux modèles d'affaires. On en a une 7e qui vient juste d'arriver sur l'environnement. Et donc chaque thématique est sponsorisée par un membre du ComEx et donc à l'origine Hugo a accompagné chacune de ces phases et puis au fur et à mesure on a recruté. Moi il m'a embauché pour coordonner l'ensemble des thématiques pour s'assurer qu'il y ait une certaine cohérence dans le développement de ces thématiques […] Moi je suis convaincu qu'en fait BatiCorp donc

[242] Titre du groupe de travail modifié.

> aujourd'hui la majorité du business c'est dans la construction, dans le béton, dans les concessions, dans le concret quoi… et je reste convaincu dans 5 même 10 ans ça sera la moitié du business, ce sera parce qu'ils ont développé leurs plateformes de service et qu'ils sont digitaux et qu'il y a en fait un virage à prendre s'ils ne veulent pas se faire manger par des entreprises et demain n'être que des couleurs de béton… Donc pour moi la prospective c'est de pouvoir avoir ce cap et de pouvoir anticiper ce futur en disant on va ouvrir nos horizons on va regarder ce qui se passe… ok, je sens le danger arriver je vais l'anticiper je n'ai pas envie de me faire bouffer… comment je peux me positionner, qu'est-ce que je suis prêt à lâcher, qu'est-ce que je vais garder et sur quoi il faut que je me réoriente… ok. Donc avoir cette vision en fait stratégique, cette prise de conscience de se dire « bah demain mon marché va complètement évoluer, comment je peux initier le changement, qu'est-ce que je peux faire, quelles sont les compétences dont je vais avoir besoin etc.… » (Astrid K.)

Le travail de prospective consiste avant tout à identifier des futurs désirables pour l'entreprise. Il s'agit également, données à l'appui, de prévoir les possibles déconvenues et les pertes de parts de marché. La prospective a ainsi l'ambition d'exposer des faits circonstanciés et documentés qui démontrent la nécessité de changer d'orientation, notamment stratégique. Le darwinisme économique et la crainte d'être délogé par des concurrents (qui parfois n'existent pas encore selon les individus interrogés) sont des leviers que les professionnels de la prospective activent. Par ailleurs, les « démarches prospectives » sont éminemment liées aux données récoltées par le travail de veille.

> La prospective c'est de se dire bah voilà par rapport à ces questions-là, voilà les différentes options qui vous sont possibles. En partant des éléments, il y a différentes options, en sachant qu'il y a ça et ça c'est sûr que ça va nous arriver, ok où on met ces différentes options ? (Astrid K.)

Organiser une démarche prospective consiste également à définir une échelle de temps. Quelles doivent être les temporalités de l'entreprise en matière d'anticipation ? Les responsables de la projection ont ainsi une tâche de définition des temporalités acceptables et d'organisation du futur.

> Oui donc pour moi la prospective, il y a différentes échelles temps, ça va dépendre vraiment de la thématique. Celle que moi je voudrais pour BatiCorp c'est déjà une échelle temps à 15-20 ans c'est énorme pour eux parce qu'ils ont honnêtement une vision à 3 ans. Parce qu'ils ont leurs modes de fonctionnement… (Astrid K.)

Le travail de veille alimente une démarche prospective dont la vocation première est d'organiser le futur. Un des objectifs centraux est également de créer l'appropriation par les salariés des manières de penser le futur et de l'organiser. Dans cette perspective, des guides explicatifs qui reprennent l'argumentaire développé par les managers de l'innovation prospectivistes sont produits.

> J'ai une grosse phase veille où je vais regarder un peu ce qui se fait, je vais sur les autres entreprises pour regarder quels sont les *megatrends*. Quelque chose que je voudrais faire, que je n'ai pas encore eu le temps de faire, c'est de faire des études, des sortes de cahiers de tendance voir un peu comment on pourrait faire, j'aimerais bien le faire pour le deuxième semestre 2019 pour voir, comprendre les *megatrends* qu'on a identifiés […] Il y a un gros travail aussi de sensibilisation que je voudrais faire pour sensibiliser à la prospective et mieux diffuser notre savoir-faire, donc là j'ai organisé une formation avec le CNAM sur la prospective, et l'idée c'est que j'aimerais bien en faire un kit de méthodo pour ensuite aller voir chacun en interne et leur dire bon bah voilà, la prospective qu'est-ce que c'est, en quoi ça consiste, il y a un kit de méthodo, vous pouvez le faire sur de petits sujets comme sur des grands et on est là en soutien mais essayer de diffuser en fait un maximum la prospective en interne… (Astrid K.)

Des formations et des ateliers qui s'appuient sur des méthodologies spécifiques à l'activité de prospective sont proposés. Ces ateliers enjoignent les salariés qui y participent à s'ouvrir un peu les horizons » (Astrid K.). Des séances de DT ou d'autres méthodologies de créativité peuvent également être mises à contribution par les managers de l'innovation. Ces différentes méthodes et outils permettent de produire des scénarios envisageables et acceptables. Ils sont également les supports de discours aux accents parfois fantaisistes, « rocambolesques » de l'aveu d'Astrid K., et d'une économie de la promesse. Ces deux leviers rhétoriques de la prospective font office de carburants pour la sous-activité de projection du management de l'innovation.

> Alors je vais peut-être aller un peu trop loin en disant ma pensée rocambolesque, mais par exemple, je reprends un autre cas sur le CNES qui a développé une étude prospective sur comment conquérir l'espace, c'était juste pourquoi on va aller dans l'espace ? En fait on a notre question de base, c'est de dire en 2050 il y a des faits réels à prendre en compte qui vont venir forcément. Le curseur va être possible grâce aux hypothèses de base, donc par exemple il y a des choses qui vont venir forcément comme l'accroissement de la démographie, le changement climatique, l'évolution de la température, c'est sûr que ça va arriver… donc il y a des éléments de base que l'on a qui vont nous permettre de se dire que forcément en 2050 il y aura des événements qui vont arriver […] donc c'était de se dire bah pourquoi on va aller dans l'espace et donc imaginer et construire ces fameux scénarios […] On va partir du principe que les politiques vont se faire la guerre, on voudra fuir et donc on voudra aller dans l'espace. Ou il y aura une cohérence entre les politiques qui vont se dire bon bah voilà c'est le bordel sur la terre et on va aller dans l'espace et on va avancer ensemble… (Astrid K.)

Bien que cette pensée et ces discours « rocambolesques » soient une partie importante de l'activité de projection, les managers de l'innovation en charge de ces questions reconnaissent que les scénarios de prospective aux accents fantaisistes servent à introduire des réflexions plus en phase avec la réalité. C'est que ces ateliers de prospectives ont une dimension ludique (Lay 2023) affirmée qui *de facto* autorise quelques extravagances. La créativité inscrite dans les dispositifs de projection est contrebalancée par un travail de recentrage que réalisent les managers de l'innovation. L'inhibition qui suit les incitations au lâcher-prise s'incarne dans des outils stratégiques classiques utilisés en entreprise.

> Donc en fait si on image un petit peu, avec la prospective on part sur la lune, mais on revient sur terre avec des choses qui existent comme le SWOT[243] qui est quelque chose qui n'a rien à voir avec la prospective… (Astrid K.)

La mise en scénarios du futur est donc une des sous-fonctions du management de l'innovation. Les activités qui poursuivent cet objectif servent de support à la rhétorique du futur des managers de l'innovation. Les ateliers à visée prospectiviste s'appuient sur des données recueillies par le travail de veille des managers de l'innovation qui ont la charge de les organiser. La prospective soutient l'objectif de réduction, au moins de maîtrise, des incertitudes qui pèseraient sur la viabilité économique de grandes entreprises françaises mises en danger par différents phénomènes, notamment l'émergence de start-up capables de les priver de parts de marché.

CONCLUSION

L'émergence d'un *système organisationnel d'innovation* est directement liée à la dynamique de professionnalisation des agents de la gestion de ce dernier. Le cadre produit à l'aide d'importations lexicales, conceptuelles et techniques a pour objet de rendre cohérent celui-ci. La mise en récit de l'idéologie dominante en matière d'innovation au sein des organisations sert l'institutionnalisation des managers de l'innovation. Les mots, les verbes et les temporalités défendus et utilisés par ces derniers participent du phénomène d'acculturation auquel travaillent ces professionnels. Chacune des prises de paroles permet d'expliciter les principes maîtres de l'innovation. L'argumentaire mobilisé cadre le champ des possibles des actions innovantes. Cette construction s'incarne également dans des dispositifs de natures différentes. Ces dispositifs sont construits autour des différents pans de la rationalité de l'innovation.

La typologie proposée ne permet pourtant pas de décrire pleinement les pratiques d'hybridation des dispositifs auxquelles se livrent les professionnels de la gestion de l'innovation. Les activités concrètes des individus, au travers notamment de la constitution de sous-fonctions ou de sous-services, peuvent néanmoins être rattachées à ces grands types de dispositifs. Certaines modalités d'actions que l'on accolerait davantage à un dispositif de

[243] SWOT ou « *strengths, weaknesses, opportunities et threats* » est un outil managérial classique d'aide à la décision et à la stratégie.

consécration peuvent de cette manière être employées à l'occasion d'une séance de « prospective » qui fait figure d'outil central des dispositifs de projection. Une fois de plus, des contradictions peuvent émerger lorsque certaines activités du management de l'innovation offrent aux salariés l'expérience des paradoxes de l'innovation. Ces différentes familles de dispositifs répondent, par ailleurs, ensemble aux ambitions d'acculturation et à la nécessité d'opérationnalisation des discours tenus par les professionnels étudiés.

Une préoccupation les rassemble. Alors que les activités déployées par les managers de l'innovation ont pour objectif manifeste de produire les conditions de possibilité de l'émergence des innovateurs et des innovations, la dimension latente semble être plus large. Le caractère englobant et généralisant des propos et des actions menées par les managers de l'innovation donne à voir une ambition de plus grande ampleur. Plus que le travail d'innovation, c'est le travail dans son intégralité qui doit se transformer. La rationalité et l'efficience des propositions en feraient foi. Dans cette perspective, les manières de discourir, d'interagir, de penser et de produire des innovations devraient alimenter les activités de tous les jours et s'appliquer donc à la production quotidienne. Cela induirait ainsi d'adapter les manières de manager la main-d'œuvre salariale. L'hégémonie des représentations que les managers de l'innovation défendent soutient la dynamique de professionnalisation des managers de l'innovation. Elle poursuit également la posture surplombante dont usent ces derniers.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'innovation, dans l'intégralité de son spectre d'activité jusqu'à sa gestion, est une opportunité dont des agents aux propriétés sociales et aux aspirations singulières se saisissent. Cette opportunité a des racines politico-réglementaires que j'ai tenté de reconstituer dans la première partie de cette thèse. La mise en regard des « pulsions » des managers de l'innovation, traduites par des discours et des représentations, et de l'action publique en matière d'innovation, retranscrite par le biais du travail législatif et de nombreux discours politiques, permet de faire émerger un système commun de références. Les unités explicatives, les schèmes argumentatifs et causaux ou encore les modalités d'actions prônées sont autant d'éléments qui composent ce référentiel commun.

Le fait social qu'est l'innovation ouvre de nombreuses pistes de recherche. J'ai montré dans cette thèse la diffraction de ce phénomène. En effet, alors que l'innovation, notamment technologique, est convoquée par de nombreux agents pour sa qualité de levier économique, cette activité soutient une diversité d'objectifs. Les managers de l'innovation, dont la thèse a décrit le processus de professionnalisation, participent de ce phénomène. Les valeurs qu'ils déclarent porter ainsi que les références pratiques qu'ils s'approprient sont vectrices de la formulation de cette multitude d'objectifs. L'objectif le plus manifeste consiste à produire des innovations. Cet objectif sert de soubassement justificatif à chacune des activités et des actions mises en œuvre par ces professionnels. Mais d'autres aspects émergent rapidement. Il s'agit principalement d'acculturer les salariés à des manières de voir le monde, le travail et la production. La diversification du management de l'innovation se veut cohérente et s'inscrit dans la vision systémique que les professionnels ont de l'organisation de l'innovation. La dimension processuelle de l'innovation est également forte. C'est la raison pour laquelle la gestion, la diffusion et l'accompagnement de l'innovation se vivent comme une sorte de maïeutique. Il s'agit tout d'abord de repérer et de révéler les « bonnes volontés » en matière d'innovation. On l'a vu, cette perspective se confronte immédiatement à un des volets constitutifs de l'argumentaire général des managers de l'innovation : l'innovation pour tous. En effet, cet aspect est un des éléments centraux de la rhétorique professionnelle des managers de l'innovation et une des justifications principales de ces derniers. Cette dimension donne à voir les potentialités classificatrices des outils et instruments mis en œuvre par les représentants du management de l'innovation.

Les résultats de ce travail de recherche débouchent sur de nouvelles interrogations. En premier lieu, le devenir tout à la fois des conceptions et des concrétisations du management de l'innovation pourrait être interrogé. Le travail d'organisation dans toute sa diversité et les transformations proposées par les managers de l'innovation font-ils l'objet d'une large appropriation ? On a vu dans cette thèse que les hautes instances de direction des grandes entreprises participaient à l'institutionnalisation du management de l'innovation. En effet, les managers de l'innovation ont profité d'une « méconnaissance collective » qui leur a permis de donner de la valeur à leurs discours et à leurs propositions. De plus, le travail de conviction que les enquêtés disent fournir, que celui-ci prenne la forme de discussions directes avec les instances de direction ou non, est appuyé par un contexte politico-institutionnel favorable à leurs conceptions. Pour autant, assiste-t-on à une inscription du management de l'innovation dans les routines organisationnelles et les routines de travail observables dans les grandes entreprises ? Très concrètement, l'ode à la liberté et à l'autonomie salariale devient-elle une règle des pratiques de management et d'encadrement ? Ces premières interrogations permettent d'aborder l'objectif que les managers de l'innovation considèrent comme ultime. Ces derniers souhaitent en effet que les pratiques qu'ils promeuvent s'insèrent plus largement dans les modes de management des grandes entreprises. Le management de l'innovation serait ainsi une étape de transformations plus large du travail et de l'organisation du travail. Les individus qui s'inscrivent dans cet espace professionnel en constitution conçoivent le management de l'innovation comme une étape d'un processus de plus grande ampleur. Manager l'innovation consisterait plus largement à manager le travail, de telle sorte que les principes mobilisés pour mettre en œuvre cette activité auraient vocation à pénétrer l'ensemble des modes de management et d'encadrement du quotidien. Il serait intéressant d'enquêter sur les pratiques de management et d'encadrement de la main-d'œuvre afin d'identifier des résurgences du management de l'innovation, et ce bien que celui-ci reprenne pour partie des outils, notamment rhétoriques, du management plus classique. Le travail pourrait consister à tester les ambitions hégémoniques des représentants de cette activité proprement normative.

Dans le prolongement, ce travail de recherche offre l'opportunité de s'interroger sur les phénomènes salariaux d'appropriation des dispositifs, pour la plupart incitatifs, dédiés à l'accompagnement et à la production d'innovations. Les méthodologies, les lieux (incubateurs, accélérateurs, etc.) et plus largement les modes de pensée sont-ils mis à profit par les salariés ? Plus encore, ces outils sont-ils au principe d'une (re)mobilisation salariale ? Ces interrogations

font émerger la nécessité, abordée succinctement dans cette thèse, d'étudier les propriétés sociales des agents qui s'investissent dans les dispositifs de gestion de l'innovation. Ces derniers produisent-ils des dispositions particulières ou sont-ils, comme en rend compte cette thèse, des outils de légitimation d'une population dotée de ressources efficientes ? Même si cette thèse répond en partie à cette question, notamment en montrant le processus outillé de repérage des « bonnes volontés », une enquête sur le long terme qui s'intéresserait aux individus insérés dans ces dispositifs permettrait d'identifier des pratiques salariales d'ajustement et/ou de réinvestissement des ressources détenues.

Enfin, l'actualité des analyses produites à propos du travail et du rapport au travail offre un sentier fécond aux potentielles recherches qui s'intéresseraient à l'implication des dispositifs du management de l'innovation dans l'intensification et le traitement de ces interrogations dans les grandes organisations. En effet, on a vu que le sens du travail et au travail était particulièrement mis en exergue par les managers de l'innovation rencontrés. Dans le prolongement de l'analyse en termes de champ des possibles défendue tout au long de cette thèse, peut-on imaginer un renforcement, dû notamment à une mise en débat accrue du sens au travail et sa supposée crise, des logiques défendues par le management de l'innovation ? C'est que le sens au travail demeure un terrain d'action revendiqué par les managers de l'innovation qui identifient dans les modes de management actuels un contrôle exacerbé et une quantophrénie qui annihilent les potentialités d'innovation et plus largement d'actions salariales. En somme, la poursuite des investigations permettrait d'observer des bifurcations thématiques et un surinvestissement de ce que cette thèse décrit comme une composante de la rationalité de l'innovation. L'implication du management de l'innovation dans la production d'un sens au travail renouvelé et sa capacité à anticiper et à épouser les transformations du rapport au travail des salariés pourraient offrir un sursis à une activité remise en question.

Ce dernier aspect mène à aborder la pérennité du management de l'innovation et donc de son caractère proprement fonctionnel au sein des grandes entreprises. Plusieurs angles mériteraient d'être approfondis. En premier lieu, la conception du management de l'innovation comme une mode managériale pourrait être discutée à l'occasion d'un retour sur les terrains de cette thèse. Puisque le management de l'innovation bénéficie d'un champ des possibles politico-institutionnel, les transformations du champ du pouvoir, du cadre réglementaire et donc une inflexion de l'idéologie dominante en matière d'innovation peuvent-elles perturber voire menacer l'institutionnalisation de cette activité ? Cette ébauche d'interrogation ouvre la boîte

de pandore de l'émergence, de l'existence, de la diffusion et de la disparition des modes managériales. De cette manière, une sociologie comparative des professions managériales émergentes pourrait contribuer aux perspectives néoinstitutionnalistes qui s'attachent à analyser ces modes managériales. Des professions présentant des similarités dans leur processus de professionnalisation et d'institutionnalisation pourraient être analysées conjointement, de manière à faire émerger des logiques communes de présentation, de représentation et de justification. De manière connexe, l'étude de l'investissement et de l'engagement de professionnels délégitimés peut présenter un caractère heuristique. À l'instar de l'innovateur ordinaire conceptualisé par Norbert Alter, assiste-t-on à une lassitude grandissante des managers de l'innovation qui se construisent autour de la remise en question des logiques gestionnaires traditionnelles dans les grandes organisations ? Cette question est d'autant plus structurante que cette thèse montre comment les *expériences qualifiantes*, des activités innovantes selon les indicateurs produits et mobilisés par les managers de l'innovation, occupent une place centrale dans le matériau argumentatif et justificatif des managers de l'innovation. Si bien que le management de l'innovation est lui-même conçu comme une innovation, en ce sens qu'il propose des manières, promues comme renouvelées, de voir le travail, de l'encadrer et de produire. Dès lors, assiste-t-on à une remise en cause de ces propositions ou au contraire à une stabilisation tant du caractère fonctionnel de la gestion de l'innovation que des métriques mobilisées pour en qualifier sa réussite ou son échec ? En somme, c'est l'institutionnalisation du management de l'innovation, de sa capacité à produire des effets sur le travail et sur l'encadrement de celui-ci ainsi que son inscription dans l'organisation du travail en général qui pourrait donner lieu à une étude de long terme. Cette perspective permettrait également de tester le degré d'autonomie de ces professionnels et de voir comment, de manière pratique, ces derniers s'ajustent aux transformations au sein de l'entreprise et comment ils défendent les marges de manœuvre dont ils bénéficiaient à l'aube de leur entreprise d'institutionnalisation.

Bibliographie :

ABALLEA François, 2013, « L'anomie professionnelle. Déprofessionnalisation et désinstitutionnalisation du travail », *Recherche et formation*, 30 décembre 2013, nº 72, p. 15-26.

ABBOTT Andrew, 1988, *The System of Professions – An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, University of Chicago Press, 452 p.

ABDELNOUR Sarah, 2013, « L'entrepreneuriat au service des politiques sociales : La fabrication du consensus politique sur le dispositif de l'auto-entrepreneur », *Sociétés contemporaines*, 16 avril 2013, n° 89, nº 1, p. 131-154.

ABRAHAMSON Eric, 1996, « Management Fashion », *The Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, nº 1, p. 254-285.

ABRAHAMSON Eric, 1991, « Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations », *The Academy of Management Review*, juillet 1991, vol. 16, nº 3, p. 586.

ACKROYD Stephen, 1996, « Organization Contra Organizations: Professions and Organizational Change in the United Kingdom », *Organization Studies*, 1 juillet 1996, vol. 17, nº 4, p. 599-621.

ADLER Paul S. et CHEN Clara Xiaoling, 2011, « Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity », *Accounting, Organizations and Society*, février 2011, vol. 36, nº 2, p. 63-85.

AKERA Atsushi, 2007, « Constructing a Representation for an Ecology of Knowledge: Methodological Advances in the Integration of Knowledge and its Various Contexts », *Social Studies of Science*, juin 2007, vol. 37, nº 3, p. 413-441.

ALTER Norbert, 2013, *L'innovation ordinaire*, 4e édition., Paris, Presses Universitaires de France - PUF, 388 p.

ALTER Norbert, 1993a, « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », *Revue française de sociologie*, 1993, vol. 34, nº 2, p. 175-197.

ALTER Norbert, 1993b, « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du travail*, 1993, vol. 35, nº 4, p. 447-468.

AMABLE Bruno, 2018, « À propos du "néo-libéralisme" », *Zilsel*, 13 février 2018, vol. 3, nº 1, p. 181-188.

AMABLE Bruno, CHATELAIN Jean-Bernard et RALF Kirsten, 2006, « Nantissement des brevets et croissance des innovations », *Revue d'économie politique*, 2006, vol. 116, nº 4, p. 523-540.

ANDERSSON Jenny et PRAT Pauline, 2015, « Gouverner le "long terme" », *Gouvernement et action publique*, 19 novembre 2015, vol. 4, nº 3, p. 9-29.

ANGEY Gabrielle, FER Yannick et VILDARD Martial, 2021, « (Se) convertir : les ressorts de la transformation biographique », *Geneses*, 12 octobre 2021, n° 124, nº 3, p. 3-8.

ANSALONI Matthieu et SMITH Andy, 2017, « Des marchés au service de l'État ? », *Gouvernement et action publique*, 2017, vol. 6, nº 4, p. 9-28.

ARNOUD Justine et FALZON Pierre, 2013, « Changement organisationnel et reconception de l'organisation : des ressources aux capabilités », *Activités*, 15 octobre 2013, vol. 10, nº 2.

AUST Jérôme et BENAMOUZIG Daniel, 2022, « Chapitre 12 - Des frontières des organisations à l'organisation des frontières » dans *La société des organisations*, Paris, Les Presses de Sciences Po, p. 199-212.

AUST Jérôme et GOZLAN Clémentine, 2018, « Des instruments contestés », *Revue française de science politique*, 12 juillet 2018, vol. 68, nº 3, p. 493-514.

AUSTIN John langshaw, 1991, *Quand dire, c'est faire*, Paris, Seuil, 202 p.

AUTISSIER David, JOHNSON Kevin et MOUTOT Jean-Michel, 2015, « De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile », *Question(s) de management*, 23 décembre 2015, n° 10, nº 2, p. 37-44.

BAILLE Jacques, BRUNO Sandra, COMPEYRON Arielle et VRIES Erica De, 2007, *Conversion : Du mot au concept*, Presses Universitaires de Grenoble., Grenoble, (coll. Collection Sciences de l'éducation »), 286 p.

BARBE Marielle, 2017, *Profession Slasheur : Cumuler les jobs un métier d'avenir*, Vanves, Marabout, 320 p.

BARGEL Lucie, 2014, « Apprendre un métier qui ne s'apprend pas. Carrières dans les organisations de jeunesse des partis », *Sociologie*, 10 juillet 2014, vol. 5, nº 2, p. 171-187.

BARRIER Julien, 2014, « Partenaires particuliers : financements sur projet et travail relationnel dans les réseaux de collaboration science-industrie », *Genèses*, 2014, vol. 94, nº 1, p. 55.

BARRIER Julien, 2011, « La science en projets : financements sur projet, autonomie professionnelle et transformations du travail des chercheurs académiques », *Sociologie du travail*, décembre 2011, vol. 53, nº 4, p. 515-536.

BARRIER Julien, QUERE Olivier et VANNEUVILLE Rachel, 2019, « La fabrique des programmes d'enseignement dans le supérieur », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 5 avril 2019, vol. 13, N° 1, nº 1, p. 1-31.

BARTHES Roland, 2010, *Mythologies*, Paris, Éditions du Seuil, 252 p.

BASSO Olivier, 2006, « Peut-on manager les intrapreneurs ? », *Revue française de gestion*, 2006, n° 168-169, nº 9, p. 225-242.

BAUDELOT Christian et GOLLAC Michel, 2003, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard, 355 p.

BEAUPERE Nathalie, BOSSE Nathalie et LEMISTRE Philippe, 2014, « Expérimenter pour généraliser le Portefeuille d'Expériences et de Compétences à l'université : le sens de l'évaluation », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 10 juillet 2014, nº 126, p. 99-117.

BECKER Howard S., 1960, « Notes on the concept of commitment », *American Journal of Sociology*, 1960, vol. 66, p. 32-40.

BEDREDDINE Samir, 2022, « Responsible innovation in France: A proxy allowing agents of the political and economic fields to interact », *NOvation: critical studies of innovation*, 4 mars 2022, nº 2, p. 4-31.

BEDREDDINE Samir, 2020a, « Le *Design Thinking* : dispositif de gestion de la créativité dans les organisations et outil de hiérarchisation des salariés », *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, décembre 2020, nº 22, p. 11-36.

BEDREDDINE Samir, 2020b, « Des grandes entreprises et des start-up : Logiques d'interactions, pratiques de contrôle », *Savoir/Agir*, 13 mai 2020, N° 51, nº 1, p. 69-77.

BEDREDDINE Samir et NOUS Camille, 2021, « Dire et diriger l'innovation pour transformer l'organisation du travail », *Mots. Les langages du politique*, 21 juin 2021, vol. 2, nº 126, p. 15-32.

BELIN Jean et GUILLE Marianne, 2004, « Le financement de l'innovation et de la R&D en France : un bilan statistique », *Revue d'économie financière*, 2004, vol. 75, nº 2, p. 313-342.

BENAMOUZIG Daniel et BORRAZ Olivier, 2015, « Bureaucratie, organisations et formalisation des savoirs », *L'Année sociologique*, 2015, Prépublication, nº 3, p. e1.

BENEDETTO-MEYER Marie, 2019a, « Les managers de proximité sont-ils les acteurs d'une forme d'empowerment ? », *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*, 25 novembre 2019, nº 125-126.

BENEDETTO-MEYER Marie, 2019b, « Le travail d'une manager face à la "transformation numérique" », *Savoir/Agir*, 4 avril 2019, N° 47, nº 1, p. 87-95.

BENEDETTO-MEYER Marie et BOBOC Anca, 2019, « Accompagner la "transformation digitale" : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre », *Travail et emploi*, 2019, n° 159, nº 3, p. 93-118.

BENEDETTO-MEYER Marie et KLEIN Nicolas, 2017, « Du partage de connaissances au travail collaboratif ? : portées et limites des outils numériques », *Sociologies pratiques*, 2017, vol. 34, nº 1, p. 29.

BENEDETTO-MEYER Marie et WILLEMEZ Laurent, 2017, « "Vous prendrez en charge le côté humain du projet" : paradoxes et malentendus de l'accompagnement des changements en entreprise », *Savoir/Agir*, 8 septembre 2017, N° 40, nº 2, p. 45-52.

BENGHOZI Pierre-Jean, 1983, « Comment évaluer les politiques d'aide à l'innovation », *Politiques et management public*, 1983, vol. 1, nº 3, p. 79-97.

BENQUET Marlene et BOURGERON Theo, 2021, *La finance autoritaire - Vers la fin du néolibéralisme*, Paris, Raisons d'agir, 156 p.

BENQUET Marlène et BOURGERON Théo, 2019a, « Accumuler le capital », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5 septembre 2019, N° 229, nº 4, p. 46-71.

BENQUET Marlène et BOURGERON Théo, 2019b, « Accumuler le capital », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5 septembre 2019, N° 229, nº 4, p. 46-71.

BENQUET Marlène, BOURGERON Théo et REYNAUD Bénédicte, 2019, « Économie politique de la financiarisation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5 septembre 2019, N° 229, nº 4, p. 4-13.

BERENI Laure, 2023, *Le management de la vertu : La diversité en entreprise à New York et à Paris*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 288 p.

BERENI Laure, 2022, « Les stigmates de la vertu », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 8 avril 2022, vol. 241, nº 1, p. 36-55.

BERENI Laure, 2011, « Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations », *Sociologies pratiques*, 22 novembre 2011, n° 23, nº 2, p. 9-19.

BERENI Laure et NOUS Camille, 2020, « La valeur professionnelle de l'identité », *Sociétés contemporaines*, 9 septembre 2020, N° 117, nº 1, p. 99-126.

BERENI Laure et PRUD'HOMME Dorothée, 2019, « Servir l'entreprise ou la changer ? », *Revue française de sociologie*, 22 juillet 2019, vol. 60, nº 2, p. 175-200.

BERNARD Sophie, 2020, *Le nouvel esprit du salariat : Rémunérations, autonomie, inégalités*, Paris, Presses Universitaires de France - PUF, 242 p.

BERREBI-HOFFMANN Isabelle, 2002, *Les consultants font-ils le monde (dir.), Sociologies Pratiques n° 6, 2002, 191 p.*, Paris

BERREBI-HOFFMANN Isabelle, BUREAU Marie-Christine et LALLEMENT Michel, 2018, *Makers*, Paris, Éditions du Seuil, 352 p.

BERREBI-HOFFMANN Isabelle, BUREAU Marie-Christine et LALLEMENT Michel, 2017, « Des Shakers aux Makers : éléments pour une critique sociale de la créativité » dans Amado *et alii*, *La créativité au travail*, Toulouse, Érès (coll. Clinique du travail »), p. 295-318.

BERREBI-HOFFMANN Isabelle et LALLEMENT Michel, 2009, « À quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, 22 mai 2009, n° 126, nº 1, p. 5-12.

BERSTEIN Serge, 1989, *Nouvelle Histoire de la France contemporaine, tome 17 : La France de l'expansion, la République gaullienne, 1958-1969*, Reprint édition., Paris, Étions du Seuil, 375 p.

BIDET Alexandra et JANY-CATRICE Florence, 2017, « Quantifier les qualités », *Revue Française de Socio-Économie*, 4 décembre 2017, n° 19, nº 2, p. 19-26.

BLASIUS Jörg et FRIEDRICHS Jürgen, 2003, « Les compétences pratiques font-elles partie du capital culturel ? », *Revue française de sociologie*, 2003, vol. 44, nº 3, p. 549-576.

BOBOC Anca et METZGER Jean-Luc, 2020, « Les méthodes agiles et leurs contradictions. Analyse de leurs effets sur les métiers de l'informatique », *SociologieS*, 28 février 2020.

BODIN Romuald et MILLET Mathias, 2011a, « L'université, un espace de régulation. L'« abandon » dans les 1ers cycles à l'aune de la socialisation universitaire », *Sociologie*, décembre 2011, n° 3, vol. 2, p. 225-242.

BODIN Romuald et MILLET Mathias, 2011b, « La question de l'« abandon » et des inégalités dans les premiers cycles à l'université », *Savoir/Agir*, 2011, n° 17, nº 3, p. 65-73.

BODIN Romuald, MILLET Mathias et SAUNIER Émilie, 2018, « Entre triple contrainte et ancrage disciplinaire. Pratiques et conditions d'enseignement à l'Université », *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, septembre 2018, nº 17, p. 143-167.

BOLTANSKI Luc, 2022, *Rendre la réalité inacceptable. À propos de « La production de l'idéologie dominante »*, Paris, Points (coll. essais), 256 p.

BOLTANSKI Luc, 1981, « America, America… », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1981, vol. 38, nº 1, p. 19-41.

BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève, 2011a, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard (coll. Tel), 971 p.

BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève, 2011b, « II. La formation de la cité par projets » dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard (coll. Tel), p. 167-257.

BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève, 2011c, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard (coll. Tel), 971 p.

BORZEIX Anni, CHARLES Julien et ZIMMERMANN Bénédicte, 2015, « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. Introduction », *Sociologie du travail*, mars 2015, vol. 57, vol. 57-n° 1, p. 1-19.

BORZEIX Anni et FRAENKEL Béatrice, 2001, *Langage et travail : communication, cognition, action*, Paris, CNRS éd (coll. » CNRS communication »), 379 p.

BOUFFARTIGUE Paul et GADEA Charles, 1997, « Les ingénieurs français : Spécificités nationales et dynamiques récentes d'un groupe professionnel », *Revue française de sociologie*, 1997, vol. 38, nº 2, p. 301-326.

BOURDIEU Pierre, 2022, *Microcosmes : Théorie des champs*, 1re édition., Paris, Liber/Raisons d'agir, 696 p.

BOURDIEU Pierre, 2017, *Anthropologie économique - Cours au Collège de France 1992-1993*, Paris, Éditions du Seuil, 352 p.

BOURDIEU Pierre, 2015a, *Méditations pascaliennes*, Édition revue et Corrigée., Paris, Points, 391 p.

BOURDIEU Pierre, 2015b, *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Points, 576 p.

BOURDIEU Pierre, 2014a, *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Points, 384 p.

BOURDIEU Pierre, 2014b, *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Points, 432 p.

BOURDIEU Pierre, 2014c, *Raisons pratiques (réédition). Sur la théorie de l'action*, Paris, Points, 256 p.

BOURDIEU Pierre, 2012, *Sur l'État. Cours au Collège de France*, Paris, Le Seuil, 672 p.

BOURDIEU Pierre, 2003, « La fabrique de l'habitus économique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2003, vol. 150, nº 1, p. 79-90.

BOURDIEU Pierre, 2001, *Science de la science et réflexivité*, Paris, Raisons d'agir, 200 p.

BOURDIEU Pierre, 1997, « Le champ économique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1997, vol. 119, nº 1, p. 48-66.

BOURDIEU Pierre, 1996, « La double vérité du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1996, vol. 114, nº 1, p. 89-90.

BOURDIEU Pierre, 1986a, « La force du droit », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1986, vol. 64, nº 1, p. 3-19.

BOURDIEU Pierre, 1986b, « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1986, vol. 62, nº 1, p. 69-72.

BOURDIEU Pierre, 1979a, *La Distinction : Critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de Minuit, 672 p.

BOURDIEU Pierre, 1979b, « 6. La bonne volonté culturelle » dans *La Distinction : Critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de Minuit, p. 365-431.

BOURDIEU Pierre, 1977, « La production de la croyance [contribution à une économie des biens symboliques] », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1977, vol. 13, nº 1, p. 3-43.

BOURDIEU Pierre, 1976a, « Le champ scientifique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1976, vol. 2, nº 2, p. 88-104.

BOURDIEU Pierre, 1976b, « Le sens pratique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1976, vol. 2, nº 1, p. 43-86.

BOURDIEU Pierre, 1975, « L'invention de la vie d'artiste », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1975, vol. 1, nº 2, p. 67-93.

BOURDIEU Pierre et BOLTANSKI Luc, 1976, « La production de l'idéologie dominante », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1976, vol. 2, nº 2, p. 3-73.

BOURDIEU Pierre, CHAMBOREDON Jean-Claude et PASSERON Jean-Claude, 2005, *Le métier de sociologue : préalables épistémologiques*, 5e édition., Berlin New York Paris, Mouton de Gruyter École des hautes études en sciences sociales, 357 p.

BOURDIEU Pierre, CHAMPAGNE Patrick, DUVAL Julien, POUPEAU Franck et RIVIERE Marie-Christine, 2015, *Sociologie générale : Volume 1, Cours au Collège de France*, Paris, Éditions du Seuil, 740 p.

BOURGOIN Alaric, 2015, *Les équilibristes : Une ethnographie du conseil en management*, 1re éd., Paris, Presses des Mines, 304 p.

BOUSSARD Valérie, 2021, *« Je » de société : Sociologie de l'identité individuelle*, Malakoff, Armand Colin, 224 p.

BOUSSARD Valérie, 2008a, *Sociologie de la gestion : Les faiseurs de performances*, Paris, Belin, 264 p.

BOUSSARD Valérie, 2008b, « 7. Que fait la gestion ? » dans *Sociologie de la gestion : Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, p. 123-140.

BOUSSARD Valérie, 2008c, « 12. La gestion est un travail » dans *Sociologie de la gestion : Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, p. 205-227

BOUSSARD Valérie, DUJARIER Marie-Anne, RICCIARDI Ferruccio et GADEA Charles, 2020, *Les travailleurs du management*, Première édition., Toulouse, Octarès Éditions, 228 p.

BOUSSARD Valérie et MAUGERI Salvatore, 2003, *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan (coll. Logiques sociales), 280 p.

BOUSSARD Valérie, MILBURN Philip et DEMAZIERE Didier, 2010, *L'injonction au professionnalisme. Analyse d'une dynamique plurielle*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 176 p.

BOYER Robert et DIDIER Michel, 1998, *Innovation et croissance*, Paris, Documentation Française.

BRIDAY Régis, 2019, « Le discours de la promesse chez les promoteurs de l'ingénierie climatique », *Socio. La nouvelle revue des sciences sociales*, 25 avril 2019, nº 12, p. 133-157.

BRUCY Guy, 2005, « 1. De Jules Ferry aux Trente Glorieuses : regard historique sur l'adéquation » dans *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte, p. 27-46.

BRUNET Philippe, 2019, *De la science à l'industrie : Cellules souches embryonnaires et biotechnologies en France*, Éditions Quae., Paris, 239 p.

BRUNO Isabelle, 2013, « 4. « Faire taire les incrédules ». Essai sur les figures du pouvoir bureaucratique à l'ère du benchmarking » dans *La bureaucratisation néolibérale*, Paris, La Découverte (coll. » Recherches »), p. 103-128.

BRUNO Isabelle, 2012, « À vos marques®, prêts cherchez ! La stratégie européenne de Lisbonne, vers un marché de la recherche, Éditions du croquant, Paris, 2008 », *Mouvements*, 2012, vol. 71, nº 3, p. 36-39.

BURLAUD Antony, POPELARD Allan et RZEPSKI Grégory, 2021, *Le Nouveau Monde : Tableau de la France néolibérale*, 1re édition., Paris, Amsterdam, 800 p.

BYCHKOVA Olga, 2016, « Innovation by coercion: Emerging institutionalization of university–industry collaborations in Russia », *Social Studies of Science*, août 2016, vol. 46, nº 4, p. 511-535.

CALLON Michel, 2017, *L'emprise des marchés*, Paris, La Découverte, 504 p.

CALLON Michel, 1994, « L'innovation technologique et ses mythes », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, mars 1994, n° 34, p. 5-17.

CAMPAGNOLO Gilles et VIVEL Christel, 2014, « The foundations of the theory of entrepreneurship in austrian economics – Menger and Böhm-Bawerk on the entrepreneur », *Revue de philosophie économique*, 27 octobre 2014, vol. 15, n° 1, p. 49-97.

CARBONELL Juan Sebastian, 2022, *Le futur du travail*, 1re édition., Paris, Editions Amsterdam/Multitudes, 144 p.

CASTEL Robert, ENRIQUEZ Eugène et STEVENS Hélène, 2008, « D'où vient la psychologisation des rapports sociaux ? », *Sociologies pratiques*, 28 octobre 2008, n° 17, n° 2, p. 15-27.

CATELLANI Andrea et ERRECART Amaia, 2017, « Dialogisme et figures de l'autre dans les rapports sur la "Responsabilité sociétale des entreprises" : exploration discursive et sémiotique », *Mots. Les langages du politique*, 23 juillet 2017, n° 114, n° 2, p. 57-75.

CELERIER Laure et ARFAOUI Mehdi, 2021, « La start-up comme nouvel esprit de l'action publique ? », *Gouvernement et action publique*, 2021, vol. 10, n° 3, p. 43-69.

CERTHOUX Gilles et REDIS Jean, 2016, « Business Angels et plateformes de financement participatif : concurrents ou complémentaires ? », *Entreprendre & Innover*, 2016, vol. 28, n° 1, p. 95.

CHAMBARD Olivia, 2021, « Un homme pressé », *La nouvelle revue du travail*, 25 octobre 2021, n° 19.

CHAMBARD Olivia, 2020a, *Business Model*, Paris, La Découverte, 300 p.

CHAMBARD Olivia, 2020b, « Tous "startupeurs" ? », *Savoir/Agir*, 13 mai 2020, N° 51, n° 1, p. 41-49.

CHAMBARD Olivia, 2014, « L'éducation des étudiants à l'esprit d'entreprendre : entre promotion d'une idéologie de l'entreprise et ouverture de perspectives émancipatrices », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 30 octobre 2014, n° 127, p. 7-26.

CHAMBARD Olivia, 2013, « La promotion de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur. Les enjeux d'une création lexicale », *Mots. Les langages du politique*, 2 septembre 2013, n° 102.

CHAMBARD Olivia et STEVENS Hélène, 2021, « Les passeurs de l'entrepreneuriat à l'université », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2021, vol. 240, n° 5, p. 58-77.

CHAMBOST Isabelle, TADJEDDINE Yamina et VINCENSINI Caroline, 2018, « Empreintes et emprises de la financiarisation », *Terrains travaux*, 12 décembre 2018, N° 33, n° 2, p. 5-23.

CHAMPENOIS Claire et ETZKOWITZ Henry, 2018, « From boundary line to boundary space: The creation of hybrid organizations as a Triple Helix micro-foundation », *Technovation*, 2018, vol. 76-77, p. 28-39.

CHAPOULIE Jean-Michel, 1973, « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, 1973, vol. 14, nº 1, p. 86-114.

CHAPUS Quentin, 2018, « Le Maroc, l'autre "start-up nation" ? », *Savoir/Agir*, 10 octobre 2018, N° 45, nº 3, p. 85-91.

CHEN Jin, YIN Ximing et MEI Liang, 2018, « Holistic Innovation : An Emerging Innovation Paradigm », *International Journal of Innovation Studies*, mars 2018, vol. 2, nº 1, p. 1-13.

CHIAPELLO Ève et GILBERT Patrick, 2013a, « 3. Les approches critiques » dans *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte, p. 63-98.

CHIAPELLO Ève et GILBERT Patrick, 2013b, *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte, 260 p.

CHIAPELLO Ève et GITIAUX F., 2009a, « Les responsables développement durable des grandes entreprises. Parcours, engagement et représentations », *Revue de l'organisation responsable*, 2009, vol. 4, nº 1, p. 43-53.

CHIAPELLO Ève et GITIAUX François, 2009b, « Les responsables développement durable des grandes entreprises. Parcours, engagement et représentations », *Revue de l'organisation responsable*, 2009, vol. 4, nº 1, p. 43-53.

CHRISTIN Angèle, 2022, « Au cœur de la Silicon Valley », *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, 1 avril 2022, nº 17.

CIBOIS Philippe, 2009, « 2. La construction sociale de la vocation sacerdotale » dans Sandrine Nicourd (ed.), *Le travail militant*, Rennes, PU Rennes, p. 37-46.

CIHUELO Jérôme, 2020, « Le temps de travail des cadres à l'épreuve d'un dispositif de gestion de la créativité », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 31 décembre 2020, nº 31-32.

CIHUELO Jérôme, 2012, « Le travail en projet à l'épreuve des rapports de confiance », *La nouvelle revue du travail*, 10 décembre 2012, nº 1.

CLOTEAU Armèle et MOURAD Marie, 2016, « Action publique et fabrique du consensus », *Gouvernement et action publique*, 23 mars 2016, vol. 5, nº 1, p. 63-90.

COCHOY Franck, 2000, « De l'"AFNOR" à "NF", ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle », *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 2000, vol. 18, nº 102, p. 63-89.

COHEN Élie, 2000, *Dictionnaire de gestion*, Paris, La Découverte, 424 p.

COLONOMOS Ariel, 2014, *La politique des oracles : Raconter le futur aujourd'hui*, Paris, Albin Michel, 290 p.

COMMAILLE Jacques, SIMOULIN Vincent et THOEMMES Jens, 2014, « Les temps de l'action publique entre accélération et hétérogénéité », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 25 juin 2014, nº 19.

COMPAGNON Daniel et SAINT-MARTIN Arnaud, 2019a, « La technique : promesse, mirage et fatalité », *Socio. La nouvelle revue des sciences sociales*, 25 avril 2019, nº 12, p. 7-25.

COMPAGNON Daniel et SAINT-MARTIN Arnaud, 2019b, « La technique : promesse, mirage et fatalité », *Socio. La nouvelle revue des sciences sociales*, 25 avril 2019, nº 12, p. 7-25.

CONVERT Bernard et DEMAILLY Lise, 2012, « Effets collatéraux de la création littéraire. L'exemple de la science-fiction », *Sociologie de l'Art*, 2012, OPuS 21, nº 3, p. 111-133.

CORSI Jean-Marc, FRANCES Jean et LAY Stéphane Le, 2021, *Ma thèse en 180 secondes - quand la science devient spectacle*, Vulaines-sur-Seine, Croquant, 200 p.

COS Rafaël, 2019, « De la dénégation du programme à la baisse de la fiscalité du capital : aspects de la mobilisation programmatique d'En Marche » dans *L'entreprise Macron*, Fontaine, Presses Universitaires de Grenoble, p. 39-51.

COURPASSON David, 2000, *L'action contrainte : organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France (coll. Sciences sociales et sociétés), 320 p.

COUTANT Hadrien, 2018a, « L'ambivalence du « métier ». Métier de l'organisation contre métier de l'ingénieur dans une entreprise aéronautique », *Sociologie du travail*, 29 novembre 2018, vol. 60, vol. 60-n° 4.

COUTANT Hadrien, 2018b, « Négocier du temps : dynamiques d'innovation en tension dans une entreprise aéronautique » dans Pierre Boisard, Claude Didry et Dima Younès (eds.), *Les travailleurs de l'innovation : De l'entrepreneur aux salariés*, Rennes, Presses universitaires de Rennes (coll. » Économie, gestion et société »), p. 203-214.

COUTANT Hadrien, 2014, « La "technique" comme activité ou comme représentation partagée », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2 octobre 2014, N° 117, nº 3, p. 49-58.

COUTROT Laurence et LAUTMAN Jacques, 2005, « 2. L'adéquation au regard des employeurs : des contenus de formation aux niveaux » dans *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte, p. 47-60.

COUTROT Thomas, 2018, *Libérer le travail*, Paris, Le Seuil, 320 p.

CREPON Bruno et DUGUET Emmanuel, 1994, « Innovation : mesures, rendements et concurrence », *Économie et statistique*, 1994, vol. 275, nº 1, p. 121-134.

CREPON Bruno, DUGUET Emmanuel et MAIRESSE Jacques, 2000, « Mesurer le rendement de l'innovation », *Économie et statistique*, 2000, vol. 334, nº 1, p. 65-78.

CROSS Nigel, 2011, *Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work*, Oxford; New York, Berg Publishers, 174 p.

CROZIER Michel, 1994, « Peut-on manager la recherche et l'innovation ? », *Politiques et management public*, 1994, vol. 12, nº 2, p. 11-16.

CUKIERMAN Edouard et ROUACH Daniel, 2013, *Israël valley, un modèle d'innovation*, Paris, PEARSON, 192 p.

CUONO Massimo, 2013, *7. Bureaucratiser l'inégal, l'extraordinaire, le particulier. Paternalisme et dépolitisation à l'époque néolibérale*, Paris, La Découverte.

DAGNAUD Monique, 2016, *Le Modèle californien*, Paris, Odile Jacob, 204 p.

DAHAN Amy et PESTRE Dominique, 2004, *Les sciences pour la guerre*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 401 p.

DARCHEN Sébastien et TREMBLAY Diane-Gabrielle, 2008, *La thèse de la « classe créative » : son incidence sur l'analyse des facteurs d'attraction et de la compétitivité urbaine*, http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/503, 1 février 2008, consulté le 4 novembre 2019.

DARCILLON Thibault, 2019, « Finance et inégalités », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5 septembre 2019, N° 229, nº 4, p. 72-85.

DARDOT Pierre et LAVAL Christian, 2010a, « L'homme entrepreneurial » dans *La nouvelle raison du monde*, Paris, La Découverte, p. 219-241.

DARDOT Pierre et LAVAL Christian, 2010b, *La nouvelle raison du monde*, Paris, La Découverte, 504 p.

DARMON Muriel, 2010, *La socialisation*, 2e édition., Paris, Armand Colin (coll. 128 Sociologie, anthropologie Domaines et approches »), 127 p.

DATCHARY Caroline et GAGLIO Gérald, 2014, « Hétérogénéité temporelle et activité de travail : Entre conflits et articulations », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2014, vol. 8, 1, nº 1, p. 1.

DELPHINE Serre, 2011, « Gouverner le travail des assistantes sociales par le chiffre ? », *Informations sociales*, 2011, n° 167, nº 5, p. 132-139.

DEMAILLY Lise, 1987, « La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants », *Sociologie du travail*, 1987, vol. 29, nº 1, p. 59-69.

DEMURGER Pascal et HULOT Nicolas, 2019, *L'entreprise du XXIème siècle sera politique ou ne sera plus*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 242 p.

DENIS Jérôme, 2007, « La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail », *Sociologie du Travail*, octobre 2007, vol. 49, nº 4, p. 496-513.

DEROUET Antoine et PAYE Simon, 2018, *Les Ingénieurs, unité, expansion, fragmentation (XIXe et XXe siècles) : Tome I, La production d'un groupe social*, Paris, Éditions Classiques Garnier, 364 p.

DEVAUX Jean-Baptiste, 2021, *L'État technologique - Rationalisations et institutionnalisation d'un territoire bureaucratique : l'innovation (1963-2003)*, Thèse de doctorat soutenue 15/10/2021, Lyon.

DIDIER Christelle et TALIN Kristoff, 2011, *Les ingénieurs et l'éthique*, Association des Ingénieurs et scientifiques de France.

DIMAGGIO Paul J. et POWELL Walter, 1997, « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 1997, vol. 10, nº 40, p. 113-154.

DIMAGGIO Paul J. et POWELL Walter W., 1983, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 1983, vol. 48, nº 2, p. 147-160.

DJELLAL Faridah et GALLOUJ Faïz, 2018, « Les réseaux d'innovation public-privé dans les services (RIPPS) : une nouvelle expression des réseaux d'innovation dans une économie des services et du développement durable », *Revue d'économie industrielle*, 26 juillet 2018, n° 161, nº 1, p. 67-118.

DJELLAL Faridah et GALLOUJ Faïz, 2017, « Les lois de l'imitation et de l'invention : Gabriel Tarde et l'économie évolutionniste de l'innovation », *Revue economique*, 10 juillet 2017, vol. 68, nº 4, p. 643-671.

DOLEZ Bernard, FRETEL Julien et LEFEBVRE Rémi, 2019, *L'entreprise Macron. Sociologie d'une entreprise émergente*, Fontaine, Presses Universitaires de Grenoble, 274 p.

DUBAR Claude, 1996, « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, 1996, vol. 38, nº 2, p. 179-193.

DUBAR Claude et NICOURD Sandrine, 2017, *Les biographies en sociologie*, Paris, La Découverte, 128 p.

DUBAR Claude, TRIPIER Pierre et BOUSSARD Valérie, 2015, *Sociologie des professions - 4e éd.*, 4e édition., Paris, Armand Colin, 384 p.

DUBOCAGE Emmanuelle, 2006, « L'évaluation de la "start-up" par le capital-risqueur entre objectivité, jugement et mimétisme », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2006, vol. 173, nº 4, p. 9.

DUJARDIN Pierre-Philippe, VALETTE Annick, REVERDY Thomas et FRANÇOIS Patrice, 2018, « Le bénéfice du tiers dans le "travail d'organisation" des cadres de santé », *Santé Publique*, 2018, vol. 30, nº 1, p. 63-72.

DUJARIER Marie-Anne, 2021, *Troubles dans le travail : Sociologie d'une catégorie de pensée*, Paris, PUF, 352 p.

DUJARIER Marie-Anne, 2015, *Le management désincarné*, Paris, La Découverte, 264 p.

DULONG Delphine, 2019, « Maîtriser le temps pour asseoir son pouvoir », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 3 mai 2019, N° 226-227, nº 1, p. 72-85.

DUMONT Béatrice et BAUDRY Marc, 2005, *R & D publique, R & D privée et efficacité du processus d'innovation : quelles perspectives ?*, Rennes.

DUNCAN Simon S., 1974, « The Isolation of Scientific Discovery: Indifference and Resistance to a New Idea », *Science Studies*, 1974, vol. 4, nº 2, p. 109-134.

DUPUY Camille, NOE Olivier Le et PELISSE Jérôme, 2015, « Régulations professionnelles et organisations catégorielles », *Terrains & travaux*, 5 février 2015, N° 25, nº 2, p. 5-19.

DUPUY François, 2020, *On ne change pas les entreprises par décret. Lost in management vol. 3*, Paris, Éditions du Seuil, 240 p.

DUPUY Jean-Pierre, 2004, *Pour un catastrophisme éclairé*, Paris, Points, 224 p.

DURAND Rémi, 2018, *L'Évangélisme technologique : Les nouveaux empires industriels…*, Limoges, FYP Éditions, 192 p.

DURKHEIM Emile, DUBET François et HALBWACHS Maurice, 2014, *L'évolution pédagogique en France*, 3e édition., Paris, Presses Universitaires de France - PUF, 434 p.

EDGERTON David, 2013, *Quoi de neuf ?. Du rôle des techniques dans l'histoire globale*, Paris, Éditions du Seuil, 320 p.

ELIAS Norbert, 1998, *La Société des individus*, Paris, Pocket, 301 p.

ENCAOUA David, FORAY Dominique, HATCHUEL Armand et MAIRESSE Jacques, 2004, « Les enjeux économiques de l'innovation : Bilan du programme CNRS », *Revue d'économie politique*, 2004, vol. 114, nº 2, p. 133.

ESQUERRE Arnaud, 2022, *Ainsi se meuvent les vampires : Essai sur la variation du sens*, Illustrated édition., Paris, Fayard, 208 p.

ETZKOWITZ Henry, 2019, « Is Silicon Valley a global model or unique anomaly? », *Industry and Higher Education*, avril 2019, vol. 33, nº 2, p. 83-95.

ETZKOWITZ Henry, 2002, *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*, London; New York, Routledge, 184 p.

ETZKOWITZ Henry et LEYDESDORFF Loet, 2000, « The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations », *Research policy*, 2000, vol. 29, nº 2, p. 109-123.

ETZKOWITZ Henry, WEBSTER Andrew, GEBHARDT Christiane et TERRA Branca Regina Cantisano, 2000, « The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm », *Research policy*, 2000, vol. 29, nº 2, p. 313-330.

ETZKOWITZ Henry et ZHOU Chunyan, 2017, *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation and Entrepreneurship*, 2nd edition., Londres, Routledge, 342 p.

EVANS James A., 2010, « Industry collaboration, scientific sharing, and the dissemination of knowledge », *Social Studies of Science*, octobre 2010, vol. 40, nº 5, p. 757-791.

EVANS Robert, 1997, « Soothsaying or Science?: Falsification, Uncertainty and Social Change in Macroeconomic Modelling », *Social Studies of Science*, juin 1997, vol. 27, nº 3, p. 395-438.

FERNEX Alain et COMPEYRON Arielle, 2007, « De la conversion des capitaux dans les travaux de Bourdieu » dans *Conversion : Du mot au concept*, Presses Universitaires de Grenoble., Grenoble, (coll. Collection Sciences de l'éducation »), p. 211-249.

FLECHER Marion, 2019a, « Les start-up, des entreprises « cools » et pacifiées ? Formes et gestion des tensions dans des entreprises en croissance », *La nouvelle revue du travail*, 15 novembre 2019, nº 15.

FLECHER Marion, 2019b, « Des inégalités d'accès aux inégalités de succès : enquête sur les fondateurs et fondatrices de start-up », *Travail et emploi*, 2019, n° 159, nº 3, p. 39-68.

FLESIA Elio, 2006, « Valorisation de la recherche, innovation et création d'entreprises », *Géographie, économie, société*, 2006, vol. 8, nº 1, p. 149-158.

FLICHY Patrice, 2017, *Les nouvelles frontières du travail à l'ère numérique*, Paris, Édition du Seuil, 432 p.

FLIGSTEIN Neil, 1987, « The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979 », *American Sociological Review*, février 1987, vol. 52, nº 1, p. 44-58.

FLOCCO Gaëtan, 2017, « Les cadres et l'idéologie managériale : entre méconnaissance et mystification », *Savoir/Agir*, 2017, vol. 40, nº 2, p. 29.

FLOCCO Gaëtan, 2015, *Des dominants très dominés : Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Liber/Raisons d'agir, 170 p.

FLOCCO Gaëtan et GUYONVARCH Mélanie, 2019, « À quoi rêve la biologie de synthèse ?. Légitimations et critiques de l'"amélioration du vivant" », *Socio. La nouvelle revue des sciences sociales*, 25 avril 2019, nº 12, p. 49-72.

FOCHLER Maximilian, 2016, « Beyond and between academia and business: How Austrian biotechnology researchers describe high-tech startup companies as spaces of knowledge production », *Social Studies of Science*, avril 2016, vol. 46, nº 2, p. 259-281.

FOUCAULT Michel, 1993, *Surveiller et punir : Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 360 p.

FOUREAULT Fabien, 2018, « Un PDG détrôné par la finance ? », *Terrains travaux*, 12 décembre 2018, N° 33, nº 2, p. 101-126.

FRANCES Jean, 2012, « Portrait du doctorant en entrepreneur », *Mouvements*, 1 septembre 2012, vol. 71, nº 3, p. 54-65.

FRANCES Jean, GAGLIO Gerald et SAINT-MARTIN Arnaud, 2017, « À l'école des winners. De l'innovation pédagogique en formation doctorale » dans *L'innovation en eaux troubles / sciences, techniques, idéologies*, Éditions du croquant., Paris, p. 131-145.

FRANCES Jean et LAY Stéphane Le, 2020, « Docteurs, Pitches et ascenseurs », *Savoir/Agir*, 13 mai 2020, vol. 51, nº 1, p. 51-58.

FRANCES Jean et LAY Stéphane Le, 2017a, « L'usage des business games dans le cursus doctoral : « esprit d'entreprendre » et « esprit d'entreprise » dans la formation à la recherche », *Formation emploi*, 2017, n° 140, nº 4, p. 67-86.

FRANCES Jean et LAY Stéphane Le, 2017b, « L'usage des business games dans le cursus doctoral : « esprit d'entreprendre » et « esprit d'entreprise » dans la formation à la recherche », *Formation emploi*, 2017, n° 140, nº 4, p. 67-86.

FRANÇOIS Pierre et LEMERCIER Claire, 2021, *Sociologie historique du capitalisme*, Paris, La Découverte, 432 p.

FREEMAN Chris, 1995, « The 'National System of Innovation' in historical perspective », *Cambridge Journal of Economics*, 1 février 1995, vol. 19, nº 1, p. 5-24.

FROUART Charles-Henry, 2013, « 3. Fabrication et privatisation de l'innovation par le droit des brevets » dans *La bureaucratisation néolibérale*, Paris, La Découverte.

GADEA Charles, 2015, « Logiques professionnelles et problématiques environnementales. Introduction au Dossier "Enjeux environnementaux et dynamique des groupes professionnels" », *SociologieS*, 26 mai 2015.

GAGLIO Gérald, 2011, *Sociologie de l'innovation*, Paris, Presses universitaires de France (coll. Que sais-je ? société 3921 »), 126 p.

GALLUZZO Anthony, 2023, *Le mythe de l'entrepreneur*, Paris, Zones, 232 p.

GAREL Gilles et MOCK Elmar, 2012, *La fabrique de l'innovation*, Paris, Dunod, 192 p.

GAULEJAC Vincent de, 2005, *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 275 p.

GAULEJAC Vincent de et HANIQUE Fabienne, 2015, *Le Capitalisme paradoxant : Un système qui rend fou*, Paris, Éditions du Seuil, 288 p.

GIBBONS Michael, LIMOGES Camille, NOWOTNY Helga, SCHWARTZMAN Simon et SCOTT Peter, 1994, *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, London; Thousand Oaks, Calif, SAGE Publications Ltd, 192 p.

GIGET Marc, 2018, *Les nouvelles stratégies d'innovation 2018 - 2020*, Saint-Ouen, Les éditions du Net, 308 p.

GILBERT Patrick, 2008, « Apprendre dans les réorganisations : une perspective communicationnelle », *Communication et organisation*, 1 juin 2008, nº 33, p. 40-48.

GILBERT Patrick, BOBADILLA Natalia, GASTALDI Lise, LE BOULAIRE Martine et LELEBINA Olga, 2018a, *Management de la recherche et de l'innovation*, Londres, ISTE Group, 227 p.

GILBERT Patrick, BOBADILLA Natalia, GASTALDI Lise, BOULAIRE Martine Le et LELEBINA Olga, 2018b, *Management de la recherche et de l'innovation*, London, Hermes Science Publishing Ltd, 216 p.

GILLET Nicolas, BERJOT Sophie et PATY E., 2010, « Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation », *Le travail humain*, 18 juin 2010, vol. 73, nº 2, p. 141-162.

GINGRAS Yves et VILLEDIEU Yannick, 2010, *Propos sur les sciences*, Paris, Liber, 202 p.

GIRAUD Claude, 2004, *Bureaucratie et changement*, Paris, Éditions L'Harmattan, 262 p.

GIRAUD Gaël, 2012, « BPI, la banque qui n'en est pas une », *Revue Projet*, 26 décembre 2012, n° 331, nº 6, p. 84-87.

GIRET Jean-François, LOPEZ Alberto et ROSE José, 2005, *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte, 400 p.

GODECHOT Olivier, 2013, « 17. Concurrence et coopération sur les marchés financiers. Les apports des études sociales de la finance » dans *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 635-670.

GODIN Benoît, 2017, *L'innovation sous tension : Histoire d'un concept*, Québec, Presses Université Laval, 491 p.

GODIN Benoît, 2012, « "Innovation Studies": The Invention of a Specialty », *Minerva: A Review of Science, Learning & Policy*, décembre 2012, vol. 50, nº 4, p. 397-421.

GODIN Benoît, 2009, « National Innovation System: The System Approach in Historical Perspective », *Science, Technology, & Human Values*, 2009, vol. 34, nº 4, p. 476-501.

GODIN Benoît, 2008, « In the Shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the Study of Technological Innovation », *Minerva: A Review of Science, Learning & Policy*, juillet 2008, vol. 46, nº 3, p. 343-360.

GOFF Isabel Boni-Le, 2019, « Des expert·e·s respectables ? Esthétique vestimentaire et production de la confiance », *Travail, genre et sociétés*, 26 mars 2019, n° 41, nº 1, p. 67-86.

GOFF Isabel Boni-Le, 2015, « À quoi servent les bureaux des cabinets de conseil ? », *Geneses*, 28 mai 2015, n° 99, nº 2, p. 48-68.

GOFF Isabel Boni-Le et NOUS Camille, 2020, « Parler en expert·e·s », *Sociétés contemporaines*, 9 septembre 2020, N° 117, nº 1, p. 73-97.

GOFFMAN Erving, 1974, *Les Rites d'interaction*, Paris, Les Éditions de Minuit, 236 p.

GOFFMAN Erving, 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*, Paris, les Éditions de Minuit (coll. Le sens commun »), 251 p.

GOURITIN Antoine, 2019, *Le Startupisme, le fantasme technologique et économique de la Startup Nation*, 1re édition., Limoges, FYP, 324 p.

GOUSSARD Lucie, FLOCCO Gaëtan et PETIT Sébastien, 2018, « Les ingénieurs face aux transformations du système productif. Des réactions contrastées aux légitimations partagées. » dans *Les Ingénieurs, unité, expansion, fragmentation (XIXe et XXe siècles) : Tome I, La production d'un groupe social*, Paris, Éditions Classiques Garnier, p. 275-293.

GOZLAN Clémentine, 2020, « Évaluer la recherche aujourd'hui », *La Vie des idées*, 8 septembre 2020.

GOZLAN Clémentine, 2019, « Ce qu'évaluer veut dire : les réformes de l'évaluation scientifique entre logiques universitaires et logiques néo-managériales (2007-2011) », *Revue française d'administration publique*, 27 août 2019, N° 169, nº 1, p. 121-136.

GRAEBER David, 2019, *Bullshit Jobs*, traduit par Élise Roy, Paris, Liens qui libèrent, 447 p.

GROSSETTI Michel, BARTHE Jean-François, CHAUVAC Nathalie et ZALIO Pierre-Paul, 2018, *Les start-up, des entreprises comme les autres ? : Une enquête sociologique en France*, Paris, PU Paris-Sorbonne, 156 p.

GROSSETTI Michel, BARTHE Jean-François et CHAUVAC Nathalie, 2018, « Le bricolage des équipes et des projets » dans *Les start-up, des entreprises comme les autres ? : Une enquête sociologique en France*, Paris, PU Paris-Sorbonne, p. 55-70.

GROSSETTI Michel et MILARD Béatrice, 2003, « Les évolutions du champ scientifique en France à travers les publications et les contrats de recherche », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2003, vol. 148, nº 1, p. 47-56.

GROUPE D'ENTREVERNES, 1988, *Analyse sémiotique des textes - introduction - théorie-pratique*, Bochum, Presses Universitaires de Lyon, 207 p.

GUEGUEN Haud et JEANPIERRE Laurent, 2022, *La perspective du possible*, Paris, La Découverte, 325 p.

GUILBERT Thierry, LEBARON Frédéric et PEÑAFIEL Ricardo, 2019, « Introduction. Discours austéritaires et discours néolibéral », *Langage et société*, 21 janvier 2019, N° 166, nº 1, p. 9-29.

GUILLAUME Henri et MACRON Emmanuel, 2007, « Enseignement supérieur, recherche, innovation. Quels acteurs? », *Esprit*, 2007, nº 12, p. 160-187.

HANNIGAN Timothy R., SEIDEL Victor P. et YAKIS-DOUGLAS Basak, 2018, « Product innovation rumors as forms of open innovation », *Research Policy*, juin 2018, vol. 47, nº 5, p. 953-964.

HANSEN Morten T., 1999, « The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits », *Administrative Science Quarterly*, mars 1999, vol. 44, nº 1, p. 82.

HASSENTEUFEL Patrick, 2021, « Construction des problèmes publics et mise à l'agenda des politiques publiques » dans *Politiques publiques : fondements et prospective pour l'analyse de l'action publique*, Bruxelles, Bruylant, p. 195-228.

HATCHUEL Armand, GAREL Gilles, MASSON Pascal Le et WEIL Benoît, 2009, « L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme ? », *Revue française de gestion*, novembre 2009, n° 195, nº 5, p. 159-174.

HENRY Odile, 1992, « Entre savoir et pouvoir : Les professionnels de l'expertise et du conseil », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1992, vol. 95, nº 1, p. 37-54.

HIBOU Béatrice, 2013, *La bureaucratisation néolibérale*, Paris, La Découverte (coll. Recherches »), 326 p.

HILL Stephen C., 1974, « Questioning the Influence of a “Social System of Science”: A Study of Australian Scientists », *Science Studies*, 1974, vol. 4, nº 2, p. 135-163.

HIRT Olivier et BEJEAN Mathias, 2018, « Design, imaginaires et pensée de conception » dans *Les imaginaires et les techniques*, 1re éd., Paris, Presses des Mines, p. 265-273.

HOCHSCHILD Arlie Russell, 2017, *Le prix des sentiments*, Paris, La Découverte, 250 p.

HOTTOIS Gilbert, 1996, « Éthique de la responsabilité et éthique de la conviction », *Laval théologique et philosophique*, 1996, vol. 52, nº 2, p. 489.

HUBERT Bernard et CARON Patrick, 2009, « Imaginer l'avenir pour agir aujourd'hui, en alliant prospective et recherche : l'exemple de la prospective Agrimonde », *Natures Sciences Sociétés*, 2009, vol. 17, nº 4, p. 417-423.

HUBERT Matthieu et LOUVEL Séverine, 2012, « Le financement sur projet : quelles conséquences sur le travail des chercheurs ? », *Mouvements*, 1 septembre 2012, vol. 71, nº 3, p. 13-24.

HUGHES Everett C., 1997, *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 344 p.

INNERARITY Daniel, 2010, « Savoir et pouvoir. Les rapports entre deux sortes d'incertitude », *L'annuaire du Collège de France. Cours et travaux*, 1 mars 2010, nº 109, p. 1046-1047.

INZELT Annamária, 1991, « Certains problèmes de la recherche-développement et de l'innovation. (Leçons tirées d'une enquête dans les industries chimique et mécanique) », *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, 1991, vol. 22, nº 1, p. 21-36.

ISELIN Frédéric, 2012, « HEC Start up invitro ou la procréation assistée pour entreprises innovantes », *Entreprendre & Innover*, 2012, vol. 16, nº 4, p. 38-45.

JANY-CATRICE Florence, 2019, « Transformations de long terme dans l'évaluation des politiques publiques. D'une planification politique à une légitimation scientifique », *Actuel Marx*, 29 mars 2019, n° 65, nº 1, p. 67-80.

JOLY Marc, 2017, *L'Europe de Jean Monnet*, Paris, CNRS Éditions, 244 p.

JOLY Pierre-Benoit, 2011, « On the Economics of Techno-scientific Promises » dans *Débordements - Mélanges offerts à Michel Callon*, 1re éd., Paris, Presses des mines, p. 203-222.

JONAS Hans, 2013, *Le principe de responsabilité : Une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Flammarion, 480 p.

JONES Mark Peter, 2009, « Entrepreneurial Science: The Rules of the Game », *Social Studies of Science*, décembre 2009, vol. 39, nº 6, p. 821-851.

JOUVENET Morgan, 2012, « Profession scientifique et instruments politiques : l'impact du financement « sur projet » dans des laboratoires de nanosciences », *sociologie du travail*, juin 2012, vol. 53, nº 2.

JULHE Samuel, 2016, « L'approche par les capabilités au travail : Usages et limites d'une économie politique en terre sociologique », *Revue française de sociologie*, 2016, vol. 57, nº 2, p. 321-352.

KIESER Alfred, 1997, « Rhetoric and Myth in Management Fashion », *Organization*, 1 février 1997, vol. 4, nº 1, p. 49-74.

KING John Leslie, GRINTER Rebecca E., PICKERING Jeanne M. et SOUQUET Elisabeth, 1996, « Grandeur et décadence d'Arpanet. La saga de Netville, cité champignon du cyberespace », *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 1996, vol. 14, nº 77, p. 9-35.

KLINE Ronald, 1995, « Construing "Technology" as "Applied Science": Public Rhetoric of Scientists and Engineers in the United States, 1880-1945 », *Isis*, 1995, vol. 86, nº 2, p. 194-221.

KOGAN Anne-France et ANDONOVA Yanita, 2015, « De l'injonction à la créativité à sa mise en œuvre : quel parallèle entre monde de l'art et monde productif ? », MSH Ange-Guépin, Nantes.

KREILKAMP Karl, 1971, « Hindsight and the Real World of Science Policy », *Science Studies*, 1971, vol. 1, nº 1, p. 43-66.

KÜCHLER Susanne et WERE Graeme, 2009, « Empathie avec la matière. Comment repenser la nature de l'action technique », *Techniques & Culture. Revue semestrielle d'anthropologie des techniques*, 1 décembre 2009, nº 52-53, p. 190-211.

KÜLBER Daniel et MAILLARD Jacques DE, 2016, *Analyser les politiques publiques*, 2e édition., Fontaine, PUG, 209 p.

LABORDE Olivier, 2017, *Innover ou disparaître : le lab pour remettre l'innovation au cœur de l'entreprise*, Malakoff (Hauts-de-Seine), Dunod (coll. Stratégie d'entreprise »), 175 p.

LACORNE Denis, 2019a, *Tous milliardaires ! : Le rêve français de la Silicon Valley*, Paris, Fayard, 272 p.

LACORNE Denis, 2019b, « L'esprit du capitalisme dans la Silicon Valley » dans *Tous milliardaires ! : Le rêve français de la Silicon Valley*, Paris, Fayard, p. 21-56.

LALLEMENT Michel, 2015, *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Éditions du Seuil, 448 p.

LALLEMENT Michel, 2007, *Le travail : Une sociologie contemporaine*, Paris, Folio, 688 p.

LAMY Erwan, 2020, « Les politiques françaises de « startupisation » de la science », *Savoir/Agir*, 13 mai 2020, N° 51, nº 1, p. 23-32.

LAMY Erwan, 2017, « La pensée gestionnaire de l'innovation et son enseignement » dans *L'innovation en eaux troubles / sciences, techniques, idéologies*, Éditions du Croquant., Paris, p. 111-129.

LAMY Erwan et SHINN Terry, 2006, « L'autonomie scientifique face à la mercantilisation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2006, no 164, nº 4, p. 23-50.

LANCIANO-MORANDAT Caroline, 2019, *Le travail de recherche. Production de savoirs et pratiques scientifiques et techniques*, Paris, Cnrs, 384 p.

LANDOUR Julie, 2021, « La création d'entreprise, remède aux maux du travail salarié ? », *Mouvements*, 2021, vol. 106, nº 2, p. 82-89.

LAPERCHE Blandine, 2003, « Les critères marchands d'évaluation du travail scientifique dans la nouvelle économie La science comme "force productive" et "outil marketing" », *Innovations*, 2003, vol. 17, nº 1, p. 105.

LAPERCHE Blandine, 2002, « Le carré organique de la valorisation de la recherche », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2002, no 14, nº 3, p. 171-198.

LAPIED André et SWATON Sophie, 2014, « Le cycle de la conjoncture chez Schumpeter : éternel retour du même ? », *Revue de philosophie economique*, 27 octobre 2014, vol. 15, nº 1, p. 17-47.

LAVAL Christian, 2018, *Foucault, Bourdieu et la question néolibérale*, Paris, La Découverte, 264 p.

LAY Stéphane Le, 2023, *Jouez ! Le travail à l'ère du management distractif*, Paris, CNRS Éditions, 221 p.

LAY Stéphane Le, FRANCES Jean et NOUS Camille, 2020, « Le benchmarking biographique : un outil discursif d'accompagnement vers les "carrières scientifiques nomades" », *Travailler*, 13 novembre 2020, vol. 44, nº 2, p. 215-244.

LE TEXIER Thibault, 2016, *Le maniement des hommes*, Paris, La Découverte, 288 p.

LEBARON Frédéric, 2016, « 2. La croyance économique dans le champ politique français », *Regards croisés sur l'économie*, 23 août 2016, n° 18, nº 1, p. 32-44.

LEBARON Frédéric, 2015, « Injonction comptable et révolution culturelle à l'Université », *La nouvelle revue du travail*, 29 avril 2015, nº 6.

LEONARD Jean-Louis, 2009, « L'engagement de l'État dans la recherche et l'innovation », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2009, Août 2009, nº 3, p. 89-94.

LINHART Danièle, 2021, *L'insoutenable subordination des salariés*, Toulouse, Érès, 285 p.

LINHART Danièle, 2018, « Management moderne et créativité » dans *La créativité au travail*, Toulouse, Érès.

LINHART Danièle, 2015a, « Voyage au pays des anthropreneurs » dans *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Érès éd (coll. Sociologie clinique), p. 15-58.

LINHART Danièle, 2015b, *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Érès éd (coll. » Sociologie clinique »), 158 p.

LŒWY Raymond, 1990, *La Laideur se vend mal*, [Nouv. Éd.]., Paris, Gallimard, 464 p.

LONG T. Dixon, 1971, « The Government of Science: A Comparative Approach », *Science Studies*, 1971, vol. 1, nº 3/4, p. 263-286.

LUCAS Yvette et DUBAR Claude, 1994, *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Lille, Presses Universitaires de Lille, 415 p.

MACRON Emmanuel, 2017, *Révolution : C'est notre combat pour la France*, Paris, XO Éditions, 270 p.

MAESTRUTTI Marina et KRÖGER Fabian, 2018, *Les imaginaires et les techniques*, 1re éd., Paris, Presses des Mines, 292 p.

MAITRE Jacques et BOURDIEU Pierre, 1994, *L'autobiographie d'un paranoïaque*, Paris, Economica, 315 p.

MALISSARD Pierrick, GINGRAS Yves et GEMME Brigitte, 2003, « La commercialisation de la recherche », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2003, vol. 148, nº 1, p. 57-67.

MATONTI Frédérique, 2019, « Le vêtement en politique. Représentation, ressemblance et faux pas », *Travail, genre et sociétés*, 26 mars 2019, n° 41, nº 1, p. 87-104.

MATOUK Jean, 2011, « Le financement de l'innovation : une approche historique », *Innovations*, 2011, vol. 34, nº 1, p. 123-138.

MAUGERI Salvatore, 2001a, *Délit de gestion*, Paris, La Dispute, 246 p.

MAUGERI Salvatore, 2001b, *Délit de gestion*, Paris, La Dispute, 246 p.

MAZZUCATO Mariana, 2018, *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, 1re édition., Erscheinungsort nicht ermittelbar, Penguin Books Ltd, 288 p.

MENGER Pierre-Michel, 2014, *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Points, 992 p.

MERTON Robert K., 1938, « Science and the Social Order », *Philosophy of Science*, 1938, vol. 5, nº 3, p. 321-337.

MICHON Sébastien, 2019, « L'entreprise chevillée au corps. L'entrée d'une "société civile" entrepreneuriale à l'Assemblée » dans *L'entreprise Macron*, Fontaine, Presses Universitaires de Fontaine, p. 217-228.

MISPELBLOM BEYER Frederik, 2003, « Stratégies de direction et dispositifs de management » dans *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan (coll. Logiques sociales »), p. 65-88.

MUSSELIN Christine, 2014, « Le changement dans les organisations : l'évolution des universités », *Administration Éducation*, 2014, N° 143, nº 3, p. 43-51.

MUSSELIN Christine, 2009, « Les réformes des universités en Europe : des orientations comparables, mais des déclinaisons nationales », *Revue du MAUSS*, 24 juin 2009, n° 33, nº 1, p. 69-91.

MUSSELIN Christine, 1997, « Les universités à l'épreuve du changement : Préparation et mise en œuvre des contrats d'établissement », *Sociétés Contemporaines*, 1997, vol. 28, nº 1, p. 79-101.

MUZIO Daniel, HODGSON Damian, FAULCONBRIDGE James, BEAVERSTOCK Jonathan et HALL Sarah, 2011a, « Towards corporate professionalization: The case of project management, management consultancy and executive search », *Current Sociology*, 1 juillet 2011, vol. 59, nº 4, p. 443-464.

MUZIO Daniel, HODGSON Damian, FAULCONBRIDGE James, BEAVERSTOCK Jonathan et HALL Sarah, 2011b, « Towards corporate professionalization: The case of project management, management consultancy and executive search », *Current Sociology*, 1 juillet 2011, vol. 59, nº 4, p. 443-464.

N. EDWARDS Paul et HECHT Gabrielle, 2005, « Les techniques de la guerre froide dans une perspective mondiale : le nucléaire et l'informatique comme systèmes technopolitiques » dans Dominique Pestre (ed.), *Deux siècles d'histoire de l'armement en France : de Gribeauval à la force de frappe*, Paris, CNRS Éditions, p. 167-178.

NEE Émilie, OGER Claire et SITRI Frédérique, 2017, « Le rapport : opérativité d'un genre hétérogène », *Mots. Les langages du politique*, 10 juillet 2017, nº 114, p. 9-24.

NEGROPONTE Nicholas, 1996, *Being digital*, 1. Vintage Books ed., New York, NY, Vintage Books, 255 p.

NIZET Jean et PICHAULT François, 2015, *Les critiques de la gestion*, Paris, La Découverte, 128 p.

OFFERLE Michel, 2021, *Ce qu'un patron peut faire : Une sociologie politique des patronats*, Paris, Gallimard, 528 p.

OLLION Etienne, 2021, *Les candidats : Novices et professionnels en politique*, Paris, PUF, 256 p.

OUDET Solveig Fernagu, 2012, « Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 10 septembre 2012, nº 119, p. 7-27.

PAGIS Julie et QUIJOUX Maxime, 2019, « Des ressorts aux incidences biographiques du travail », *Terrains travaux*, 31 juillet 2019, N° 34, nº 1, p. 5-18.

PALTRINIERI Luca et NICOLI Massimiliano, 2020, « Métamorphoses du discours managérial : de la « culture » à l'esprit d'entreprise », *Travailler*, 30 juin 2020, n° 43, nº 1, p. 79-101.

PARADEISE Catherine, 1987, « Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail », *Sociologie du travail*, 1987, vol. 29, nº 1, p. 35-46.

PASQUALI Paul, 2021, *Héritocratie*, Paris, La Découverte, 320 p.

PAVIS Fabienne, 2010, « Une discipline "utile" dans l'enseignement supérieur : promotion et appropriations de la gestion (1965-1975) », *Le Mouvement Social*, 1 décembre 2010, vol. 233, nº 4, p. 127-142.

PELISSE Jérôme et DEMAZIERE Didier, 2022, « Chapitre 3 - Tensions et hybridations entre organisations et professions » dans *La société des organisations*, Paris, Les Presses de Sciences Po, p. 61-74.

PENET Pierre, 2019, « Les prophètes de la finance. Contester et refaire l'époque », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 24 octobre 2019, nº 36, p. 59-79.

PERSAIS Éric, 2020, « Vers une approche inclusive des écosystèmes entrepreneuriaux », *Revue française de gestion*, 9 juin 2020, N° 286, nº 1, p. 107-132.

PESTRE Dominique, 1997, « La production des savoirs entre académies et marché - Une relecture historique du livre : « The New Production of Knowledge », édité par M. Gibbons », *Revue d'économie industrielle*, 1997, vol. 79, nº 1, p. 163-174.

PETIT Sébastien, 2018, « L'évaluation comme pratique ordinaire de travail. L'intégration de la normativité gestionnaire dans l'activité des ingénieurs de conception », *SociologieS*, 13 mars 2018.

PETITPRETRE Benoît, PERSEIL Sonny et PESQUEUX Yvon, 2019, *La réalité de la fiction : Ou des relations entre fiction, narration, discours et récit*, Paris, Éditions L'Harmattan, 260 p.

PEUGNY Camille, 2022, *Pour une politique de la jeunesse*, Paris, Éditions du Seuil, 128 p.

PICHONNAZ David et TOFFEL Kevin, 2021, « Pour une sociologie structurale du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2021, vol. 240, nº 5, p. 4-13.

PICHONNAZ David et TOFFEL Kevin, 2018, « Pour une analyse dispositionnelle des pratiques professionnelles », *Émulations - Revue de sciences sociales*, 10 septembre 2018, nº 25, p. 7-21.

PIERSON Paul, 2000, « Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics », *The American Political Science Review*, 2000, vol. 94, nº 2, p. 251-267.

PIETTE Albert, 2005, « Fête, spectacle, cérémonie : des jeux de cadres », *Hermès, La Revue*, 2005, vol. 43, nº 3, p. 39-46.

PIN Clément, 2020a, « La gouvernance territoriale de l'innovation », *Gouvernement et action publique*, 16 juin 2020, vol. 9, nº 1, p. 57-85.

PIN Clément, 2020b, « La gouvernance territoriale de l'innovation », *Gouvernement et action publique*, 16 juin 2020, vol. 9, nº 1, p. 57-85.

PINSARD Nicolas, 2018, « La marchandisation des offices comme appareils d'État au XVIIème siècle », *Terrains travaux*, 12 décembre 2018, N° 33, nº 2, p. 25-45.

PIPONNIER Anne, 2017, « Le rapport scientifique, un observable de l'institutionnalisation de la recherche contractualisée en sciences humaines et sociales », *Mots. Les langages du politique*, 10 juillet 2017, nº 114, p. 135-144.

PLIHON Dominique et RIGOT Sandra, 2018, « Pourquoi manque-t-on d'investisseurs à long terme ? », *Revue d'économie financière*, 30 juillet 2018, N° 130, nº 2, p. 113-128.

POLLOCK Neil et WILLIAMS Robin, 2010a, « The business of expectations: How promissory organizations shape technology and innovation », *Social Studies of Science*, 1 août 2010, vol. 40, nº 4, p. 525-548.

POLLOCK Neil et WILLIAMS Robin, 2010b, « The business of expectations: How promissory organizations shape technology and innovation », *Social Studies of Science*, août 2010, vol. 40, nº 4, p. 525-548.

POPP BERMAN Elizabeth, 2008, « Why Did Universities Start Patenting?: Institution-building and the Road to the Bayh-Dole Act », *Social Studies of Science*, décembre 2008, vol. 38, nº 6, p. 835-871.

QUIJOUX Maxime et SAINT-MARTIN Arnaud, 2020, « Start-up : avènement d'un mot d'ordre », *Savoir/Agir*, 2020, vol. 51, nº 1, p. 15-22.

REME-HARNAY Pétronille, 2017, « Parcours de sous-traitants économiquement dépendants : l'exemple de la messagerie urbaine », *La Revue de l'Ires*, 2017, n° 93, nº 3, p. 79-104.

REVERDY Thomas, 2021, *Antimanuel de management de projet : Composer avec les incertitudes*, Malakoff, Dunod, 288 p.

REVERDY Thomas, 2009, « Mettre en concurrence ses fournisseurs-partenaires. Comment les acheteurs reconfigurent les échanges interindustriels », *Revue française de sociologie*, 2009, vol. 50, nº 4, p. 775-815.

REYNAUD Jean-Daniel, 1988a, « Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, janvier 1988, vol. 29, nº 1, p. 5.

REYNAUD Jean-Daniel, 1988b, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 1988, vol. 29, nº 1, p. 5-18.

REYNAUD Jean-Daniel et RICHEBE Nathalie, 2011, « Valeurs, action collective et projet d'entreprise », *Humanisme et Entreprise*, 2011, vol. 304, nº 4, p. 65.

RICŒUR Paul, 2016, *L'Idéologie et l'utopie*, Paris, Points, 432 p.

RIEU Alain-Marc, 2008, « Geostrategy of Research and Innovation », *Hermes, La Revue*, 2008, vol. 50, nº 1, p. 67-73.

ROCHA Hector O., 2004, « Entrepreneurship and Development: The Role of Clusters », *Small Business Economics*, 2004, vol. 23, nº 5, p. 363-400.

ROGER Antoine, 2023, « Les relations entre champ scientifique et champ bureaucratique en contextes "autoritaires" et "démocratiques" : la politique de l'histoire en Pologne » dans *Les structures sociales de l'action publique : Analyser les politiques publiques avec la sociologie des champs*, Vulaines sur Seine, Éditions du Croquant.

ROGERS Everett M., 1995a, « Elements of diffusion » dans *Diffusion of innovations*, 4th ed., New York, Free Press.

ROGERS Everett M., 1995b, *Diffusion of innovations*, 4th ed.., New York, Free Press, 519 p.

ROSA Hartmut, 2013, *Accélération*, Paris, La Découverte, 480 p.

ROT Gwenaële et SEGRESTIN Denis, 2016, « La sociologie des organisations : cheminements et situation présente », *Entreprises et histoire*, 2016, vol. 84, nº 3, p. 5-10.

SAINSAULIEU Renaud, 2014, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, 4e édition augmentée d'une préface., Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Presses de Sciences Po (coll. Références Sociétés en mouvement »), 604 p.

SAINSAULIEU Renaud, 1988, *L'identité au travail*, 3e éd., Paris, Les Presses de Sciences Po, 480 p.

SAINSAULIEU Renaud et SEGRESTIN Denis, 1986, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, 1986, vol. 28, nº 3, p. 335-352.

SAINT-MARTIN Arnaud, 2021, « Un nouvel esprit du capital-risque spatial ? Sur quelques tendances récentes du financement de l'industrie spatiale américaine », *Entreprises et histoire*, 31 mai 2021, n° 102, nº 1, p. 120-139.

SAINT-MARTIN Arnaud, 2020a, *Science*, Paris, Anamosa, 84 p.

SAINT-MARTIN Arnaud, 2020b, « Note sur les « penseurs » de la Silicon Valley », *Savoir/Agir*, 13 mai 2020, N° 51, nº 1, p. 79-86.

SAINT-MARTIN Arnaud, 2019a, « Science-fiction et futurologie de la colonisation martienne. Espaces des possibles, régimes de croyances et entrecroisements », *Socio. La nouvelle revue des sciences sociales*, 12 décembre 2019, nº 13, p. 45-69.

SAINT-MARTIN Arnaud, 2019b, « Science-fiction et futurologie de la colonisation martienne. Espaces des possibles, régimes de croyances et entrecroisements », *Socio. La nouvelle revue des sciences sociales*, 12 décembre 2019, nº 13, p. 45-69.

SALAIS Robert et STORPER Michael, 1995, *Les mondes de production : Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 467 p.

SALMAN Scarlett, 2021, *Aux bons soins du capitalisme - Le coaching en entreprise*, Paris, Science Po, 326 p.

SALMAN Scarlett, 2004, « Un coach pour battre la mesure ? », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 19 mars 2004, vol. 8, n° 1, nº 1, p. 97-122.

SALOMON Jean-Jacques, 1999, « III. Terreur et scrupule » dans *Survivre à la science : Une certaine idée du futur*, Paris, Albin Michel, p. 103-139.

SANDERSON Michael, 1972, « Research and the Firm in British Industry, 1919-39 », *Science Studies*, 1972, vol. 2, nº 2, p. 107-151.

SAPIR Adi et OLIVER Amalya L, 2017, « From academic laboratory to the market: Disclosed and undisclosed narratives of commercialization », *Social Studies of Science*, février 2017, vol. 47, nº 1, p. 33-52.

SAVIGNAC Emmanuelle, 2018, *Le travail de la gamification : Enjeux, modalités et rhétoriques de la translation du jeu au travail*, New., Bruxelles, Peter Lang AG, 202 p.

SAVIGNAC Emmanuelle, 2013, « Carnaval d'entreprise et spectacularisation de l'ordre managérial. Le cas du reversal day », *Journal des anthropologues. Association française des anthropologues*, 8 juillet 2013, nº 132-133, p. 385-407.

SAVIGNAC Frédérique, 2007, « Quel mode de financement pour les jeunes entreprises innovantes », *Revue economique*, 1 juillet 2007, vol. 58, nº 4, p. 863-889.

SAXENIAN AnnaLee, 2002, « Silicon Valley's New Immigrant High-Growth Entrepreneurs », *Economic Development Quarterly*, 1 février 2002, vol. 16, nº 1, p. 20-31.

SCARDIGLI Victor, 2018, « La pensée magique, invariant de l'innovation » dans *Les imaginaires et les techniques*, 1re éd., Paris, Presses des mines, p. 69-78.

SCARDIGLI Victor, 1992, *Les sens de la technique*, Paris, Presses Universitaires de France - PUF, 275 p.

SCHAFFER Simon, 2014, *La Fabrique des sciences modernes*, Paris, Le Seuil, 448 p.

SCHIFFINO Nathalie et JACOB Steve, 2021, *Politiques publiques*, Bruxelles, Bruylant, 956 p.

SCHNEIJDERBERG Christian et MERKATOR Nadine, 2013, « The New Higher Education Professionals » dans Barbara M. Kehm et Ulrich Teichler (eds.), *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges*, Dordrecht, Springer Netherlands (coll. The Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective »), p. 53-92.

SCHUMPETER Joseph Aloïs, 1999, *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle*, Paris, Éditions Dalloz - Sirey, 371 p.

SCHUMPETER Joseph A., 1947, « The Creative Response in Economic History », *The Journal of Economic History*, 1947, vol. 7, nº 2, p. 149-159.

SCHÜTZ Gabrielle, 2021, « Concéder des avantages aux travailleurs ou repenser l'institution ? Les régulations plurielles du télétravail et leurs effets », séminaire le travail : nouvelles questions, nouvelles expertises, laboratoire Printemps, UVSQ, mai 2021.

SCHÜTZ Gabrielle, 2019, « Se « recentrer » sur son « cœur de métier ». L'externalisation des services généraux des entreprises », *Revue Française de Socio-Économie*, 28 novembre 2019, n° 23, nº 2, p. 181-201.

SCHWARTZ Olivier, 2011, « La pénétration de la « culture psychologique de masse » dans un groupe populaire. Paroles de conducteurs de bus », *Sociologie*, 31 décembre 2011, N° 4, vol. 2, p. 345-361.

SEGRESTIN Blanche et HATCHUEL Armand, 2012, *Refonder l'entreprise*, Paris, Éditions du Seuil, 128 p.

SEGRESTIN Denis, 2004, *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 344 p.

SHAPIN Steven, 2006, « 6. The Man of Science » dans *The Cambridge History of Science vol. 3: Early Modern Science*, Ed. L. Daston and K. Park., Cambridge, Cambridge University Press, p. 179-191.

SHINN Terry, 2005, « New sources of radical innovation: research-technologies, transversality and distributed learning in a post-industrial order », *Social Science Information*, décembre 2005, vol. 44, nº 4, p. 731-764.

SHINN Terry, 2002, « Nouvelle Production du Savoir et Triple Hélice : Tendances du prêt-à-penser les sciences », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2002, vol. 141, nº 1, p. 21-30.

STEVENS Hélène, 2012, « Autonomie récusée, autonomie fabriquée. Informaticiens à l'épreuve de l'Entreprise de Soi », *Genèses*, 31 octobre 2012, n° 87, nº 2, p. 90-112.

STEVENS Hélène, 2008, « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels », *Sociologies pratiques*, 28 octobre 2008, n° 17, nº 2, p. 1-11.

STIEGLER Barbara, 2019, *« Il faut s'adapter » : Sur un nouvel impératif politique*, Paris, Gallimard, 336 p.

STROOBANTS Marcelle, 2009, « Dénouer les ficelles du métier. Pour connecter les savoirs formels et informels », *Techniques & Culture. Revue semestrielle d'anthropologie des techniques*, 15 août 2009, nº 51, p. 164-179.

TARDE Gabriel, 2013, *Les lois de l'imitation : édition intégrale*, Ink book, 408 p.

TERSSAC Gilbert de, 2003, « Travail d'organisation et travail de régulation » dans *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, p. 121-134.

THEBAUD-MONY Annie, 2014, *La science asservie*, Paris, La Découverte, 224 p.

TREPANIER Michel et IPPERSIEL Marie-Pierre, 2003, « Hiérarchie de la crédibilité et autonomie de la recherche », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2003, vol. 148, nº 1, p. 74-82.

TURNER Fred, 2008, *From Counterculture to Cyberculture: Stewart Brand, the Whole Earth Network, and the Rise of Digital Utopianism*, Chicago, Ill., University of Chicago Press.

UGHETTO Pascal, 2018a, *Organiser l'autonomie au travail : Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile… L'activité à l'ère de l'auto-organisation*, Limoges, FYP éditions, 166 p.

UGHETTO Pascal, 2018b, « Collaborer, le nouvel impératif » dans *Organiser l'autonomie au travail : Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile… L'activité à l'ère de l'auto-organisation*, Limoges, FYP éditions, p. 65-74.

VANDEVELDE-ROUGALE Agnès, 2017, *La novlangue managériale : emprise et résistance*, Toulouse, Érès, 216 p.

VATIN François, 2008, *Le Travail et ses valeurs*, Paris, Albin Michel, 224 p.

VERO Josiane et SIGOT Jean-Claude, 2017, « Comment les entreprises s'organisent pour mettre les salariés en capacité de se former », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 30 avril 2017, nº 137, p. 73-75.

VERO Josiane et ZIMMERMANN Bénédicte, 2018, « À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? », *Savoirs*, 11 juillet 2018, N° 47, nº 2, p. 131-150.

VILKAS Catherine, 2009, « Des pairs aux experts : l'émergence d'un « nouveau management » de la recherche scientifique ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, 22 mai 2009, n° 126, nº 1, p. 61-79.

VINCENS Jean, 2005, « 8. L'adéquation formation-emploi » dans *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte.

WACQUEZ Julien, 2019, « "Welcome to the real world". Champ libre à la science-fiction », *Socio. La nouvelle revue des sciences sociales*, 12 décembre 2019, nº 13, p. 7-21.

WADMANN Sarah, 2014, « Physician–industry collaboration: Conflicts of interest and the imputation of motive », *Social Studies of Science*, août 2014, vol. 44, nº 4, p. 531-554.

WEBER Max, 2003, *Économie et société, tome 1 : Les Catégories de la sociologie*, Nouvelle., Paris, Pocket, 410 p.

WEBER Max, 2000, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, traduit par Isabelle Kalinowski, Champs classiques., Paris, Flammarion, 394 p.

WOLEK Francis W. et GRIFFITH Belver C., 1974, « Policy and Informal Communications in Applied Science and Technology », *Science Studies*, 1974, vol. 4, nº 4, p. 411-420.

ZALIO Pierre-Paul, 2013, « 16. Sociologie économique des entrepreneurs » dans *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 601-634.

ZARIFIAN Philippe, 2003, *A quoi sert le travail ?*, Paris, La Dispute, 192 p.

ZIMMERMANN Bénédicte, 2021, « Agie ou latente ? Médiation tierce et production de la confiance en entreprise », *Revue française de sociologie*, 3 septembre 2021, vol. 62, nº 1, p. 7-32.

ZWART (DE) Frank, HANSEZ I., BOSSUT M., VANDENBERGHE C. et KEYSER V. DE, 2004, « Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle », *Le travail humain*, 2004, vol. 67, nº 3, p. 257.

Pseudonyme	Âge	Organisations	Intitulés de poste	Formations
Catherine D.	60 ans	Grande entreprise publique	Directrice de l' innovation	École d' ingénieurs agronome, ingénieur agronome
James R.	50 ans	Énergéo	Innovation Coach / Catalyst	Grande école d' ingénieur, ingénierie mécanique / école nationale supérieure d' Arts et métiers (Master of Art, new product développement)
Maïlys C.	34 ans	Énergéo	Research engineer in innovation services	Prépa Math, Licence à l' université. Université Technologique spécialité environnement et énergie
Caroline M.	50 ans	Énergéo	Manager d' une équipe d' innovation relation client	Grande école d' ingénieur

Douglas L.	55 ans	Énergéo	Innovation Project manager	École d' ingénieur. Puis MBA l' entrée chez Énergéo en grande commerce (double cursus sele
Stéphane Q.	50 ans	Énergéo	Directeur du service d' accompagnement à l' innovation	Grande école d' ingénieu
Maud K.	50 ans	Énergéo	Responsable de l' espace créativité du groupe	Grande école de commer
Clémence O.	40 ans	Énergéo	Designer / Intégratrice en design / Chef de projet. Designer (interaction/interface/service)	Grande école de design
Fabrice N.	50 ans	Énergéo	Collective Innovation Catalyst	Université, Master en énergie. d' ingénierie générale. Univ technologique, master de design
Sandrine R.	45 ans	Grande entreprise de conseils aux organisations	Collaborative Innovation Researcher & Innovation Lab Network Catalyst	Science Po, Institut universitaire p gestion en organisation Appliqué école d' ingénieur, thèse professi « innovation et transformatio management de l' innovation. gestion en grande école

David L.	50 ans	Rés' O	Directeur Programme Innovation *Smart Cities-Smart Building* Directeur Open Innovation-Internet des objets, robot & Data	Ingénieur Télécom. Puis un Mastère grande école de commerce en gesti d' une unité stratégique et managem d' une business unit en entrepreneur 2013 grande école de commerce e management de l' innovation.
Marie G.	60 ans	Rés' O	Chargé de mise en place GDPR	DEA d' histoire
Jacques F.	60 ans	Rés' O	Directeur du développement à la R&D de Rés' O	École de commerce
Mathieu C.	40 ans	Rés' O	Project Manager	Bac S, classe prépa, école d' ingéni (génies des procédés)
Ariane S.	50 ans	Rés' O	Responsable Marketing Stratégique chez Rés' O	Maitrise de gestion. DESS de financ bilan à l' université (grande univers française)
Maurice L.	65 ans	Rés' O	Directeur d' un laboratoire pluridisciplinaire	École de chimie et de biochimie (arr rapidement). École de photo et de cin Master multimédia hypermédia en éc d' art et école d' ingénieur des télécommunications.

Romane D.	50 ans	Rés' O	Head of Department, Partnerships and Collaborative Research	Diplôme d' ingénieur spécialité système d' information à l' Université. Institut universitaire publique de gestion, post-diplôme en technologie du management e de l' information
Xavier E.	55-60 ans	BatiCorp	Directeur du programme corporate innovation et de transformation du groupe BatiCorp	Licence, Maitrise, DEA en physique et acoustique ultrasonore en grande école. Grande école d' ingénieur en télécommunication
Wilfried C.	34 ans	BatiCorp	Directeur de l' accélération espace innovation BatiCorp	École d' ingénieur en énergétique. Dernière année en double cursus en financ de marché. DEA en maths appliquée en école d' ingénieur. Master dans une Université de la IVY League (Advanced management program). Thèse commencé aux USA, continue dans une grande écol d' ingénieurs.
Hugo T.	35 ans	BatiCorp	Directeur espace innovation BatiCorp	Prépa physique. Grande école d' ingénieur. Science Po, Affaires Publiques.
Astrid K.	35 ans	BatiCorp	Responsable prospective espace innovation BatiCorp	Bac S. DUT technique de commercialisation (dominante RH). Maitrise de sciences de gestion (toujours RH) et master 2 management de l' innovation à l' Université
Thomas A.	35 ans	BatiCorp	Responsible Open Innovation & Startups espace innovation BatiCorp	Prépa Math sup/Math spé, physique de l' ingénieur. École d' ingénieur en physique, génie énergétique et génie nucléaire. Cours en entrepreneuriat. Stage dans une Université de l' Ivy League en deuxième année et stage à Montréal dans une SU

Nadège A.	55 ans	BatiCorp E	Directrice du développement et de l' innovation	Université et école de commerce (Financement, ingénierie financière de grands projets et classiques)
Océane C.	37 ans	BatiCorp M	Chef de projet innovation / Intrapreneur espace innovation BatiCorp	École d' ingénieur BTP, option environnement et aménagement de l' espace
Nicolas F.	37 ans	BatiCorp E	Head of open innovation and collective innovation	Bac S, puis classe préparatoire littéraire. Science Po (spécialisation ingénierie de projet et financement, éco-fi). Parcours administration et communication. Université, bachelor of arts, Université québécoise.
Samuel D.	50 ans	BatiCorp M	Directeur innovation	Master en énergétique et docteur en philosophie
Élodie F.	34 ans	BatiCorp M	Chargée de projet d' innovation	Institut universitaire publique de gestion
Amélie de Montchalin	34 ans	Députée	Députée	HEC (spécialité économie) / Kennedy School of Harvard (Master in Public Administration)

Benoit D.	50 ans	Université francilienne	Professeur des Universités, sciences de l' ingénieur/directeur de laboratoire	Doctorat en sciences de l' ingénie
Élise C.	30 ans	Université francilienne	Chargée d' Affaires - Partenariat et valorisation de la recherche	Grande école d' ingénieur, master Géosciences. Université, master ingéni l' innovation et valorisation de la reche de droit, éco, gestion). Grande écol commerce.
Clarysse A.	50 ans	Université francilienne	Directrice de la valorisation de la recherche	Université étrangère, relations internati IEP : DEA études politiques d' ère cultu sociologie, analyse comparée du chang social.
Jérôme G.	40 ans	Karms	Karms Co-Founder & Designer	École de design et arts graphique
Théo T.	31 ans	Karms /Indépendant	Designer Freelance chez Karms	École de design et arts graphique
Aymeric B.	40 ans	Karms	Designer associé chez Karms	École de design et arts graphique
Serena L.	50 ans	Le ballon agence de design	DESIGN GLOBAL créatrice, consultante, formatrice	École d' architecture étrangère. École d corporate design.

François E.	58 ans	DesignInvers'	Founder, author, designer de DesignInvers'	Diplômé d' architecture. Diplôm d' une grande école de design. Bo européenne pour intégrer l' INR portugaise pendant 1 an.
Fanny K.	35 ans	Agence Louis XIV	UX Research Lead / Head of Experience Design	Licence de psychologie cognitiv (Université). Master ergonomie d santé et des facteurs humains (Univ
Baptiste H.	29 ans	Carriera	Co-fondateur start-up	Grande école d' ingénieur spéciali optique / Master en nanoscience nanophysique (portée par des gran écoles et une université) Doctora nanophysique
Lénaïc N.	40 ans	Grande école Paris	Responsable pédagogique Master Innovation & Transformation numérique - École du Management et de l' Innovation	Sciences de l' éducation
Raphaël T.	30 ans	Start-Out'	Business developer	École de commerce, finance e entrepreneuriat
Jean F.	75 ans	Association professionnelle des directeurs de l' innovation	Président de l' association des Directeurs de l' Innovation et de l' European Institute for Creative Strategies and Innovation	Docteur en économie internationa économie du développement à l' E

Table des matières :

REMERCIEMENTS : **3**

SOMMAIRE : **5**

LISTE DES SIGLES : **7**

INTRODUCTION GÉNÉRALE **11**

1 Une première journée chez BatiCorp Maintenance 11

1.1 Une réunion qui pose le décor du management de l'innovation 11

1.2 La distribution des rôles 13

1.3 Une scène « normale » qui interroge 14

2 Déconstruire le phénomène de l'innovation dans les grandes entreprises, pluriel et essentialisé. 17

2.1 L'innovation saisie par le processus de professionnalisation 17

2.2 L'innovation saisie par l'organisation et le travail (d'organisation) 20

2.3 L'innovation saisie par le politique 23

3 Articulation des deux grandes parties 25

3.1 Inscription dans des perspectives théoriques diverses et articulations 25

3.2 La dialectique individu/institutions/société par le prisme de la professionnalisation 27

3.3 Désautonomisation des champs et hybridation des règles de fonctionnement : le marché de l'innovation, un espace à cheval 28

4 Terrains, méthodes et plan de la thèse 30

PREMIÈRE PARTIE : « LA CONSTRUCTION SOCIALE DU PROBLÈME PUBLIC » DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION **39**

INTRODUCTION DE LA 1RE PARTIE **39**

CHAPITRE I. L'INNOVATION *PAR* LA RECHERCHE **45**

Introduction 45

1 Le gouvernement de la recherche et de l'innovation 47

1.1 L'État, la recherche et l'innovation 48

1.1.1 La recherche et l'innovation dans les relations interétatiques 48

1.1.2 La France et l'Europe : s'inscrire dans un monde bipolarisé 49

1.1.3 Changer la recherche, changer les chercheurs 51

1.2 Des rapports et des lois pour construire le problème public de la recherche et de l'innovation 54

1.2.1 Le rapport : « désignation » et « construction sociale des problèmes publics » 54

1.2.2 Informer/décrire, Évaluer/prescrire 56

1.2.3 Le droit et des lois pour l'innovation ? 58

2 Les années 1960-1990 : réaffirmation fonctionnelle de la recherche et prémices de l'organisation de la valorisation 61

2.1 Entre réaffirmation et refondation des missions de l'enseignement supérieur et de la recherche publique 62

2.1.1 Repenser l'enseignement 62

2.1.2 Repenser la mission de l'enseignant-chercheur ... 65
2.2 Budgets et orientation de la recherche publique : des débats nourris ... 67
2.2.1 Renouvellement et intensification de la recherche en France : déclassement, alarmisme et compétition internationale ... 69
2.2.2 Rester un concurrent sérieux dans la compétition internationale ... 74
2.2.2.1 Protéger la recherche, les chercheurs et les résultats de la recherche ... 75
2.2.2.2 Un projet de loi pour organiser les relations entre la recherche publique et le secteur privé ... 78
3 Des lois de recherche ou d'innovation ? De l'indifférenciation à l'émergence du terme innovation ... 84
3.1 La loi de 1967, une loi d'orientation de la recherche ... 84
3.2 L'apparition du terme « innovation » dans les lois et les politiques de recherche françaises ... 86
Conclusion ... 89

CHAPITRE II. L'INNOVATION *AVEC* LA RECHERCHE ... 91

Introduction ... 91
1 Des problèmes constants et récurrents ... 93
1.1 Réorienter les investissements publics vers les petites entreprises ... 93
1.2 Des rapports et des discours pour Re-construire le « problème public » de l'imparfaite relation entre recherche publique et marché ... 97
2 L'entrepreneuriat à la rescousse de l'imparfaite connexion entre recherche publique et secteur privé ... 106
2.1 La loi sur l'innovation et la recherche de 1999 ... 106
2.2 L'entrepreneuriat pour tous ... 110
Conclusion : L'innovation au-delà de la recherche qui s'institue ... 113

CHAPITRE III. L'INNOVATION, UN AU-DELÀ DE LA RECHERCHE ... 117

Introduction ... 117
1 2005-2012 : Une stratégie nationale d'innovation tous azimuts ... 119
1.1 L'innovation, pour les grands et les petits ... 119
1.1.1 L'innovation à grande échelle ... 120
1.1.2 L'agence industrielle d'innovation, OSEO et le système national d'innovation ... 123
1.2 Des outils et des instruments pour changer la recherche publique ... 126
1.2.1 À la recherche des financements ... 126
1.2.2 Jouer le jeu du partenariat : le cas d'un laboratoire de robotique ... 130
1.2.3 Les Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT) : mise en abîme de la logique par projet 135
2 2012-2017 : La start-up et le startupeur ... 139
2.1 La Banque Publique d'Investissement : un guichet public de financement de l'innovation au service des initiatives individuelles ... 140
2.2 « Valoriser » et diriger l'innovation dans la recherche publique ... 143
2.2.1 Professionnalisation des structures dédiées à la « valorisation » et « production de la croyance » 144
2.2.2 Des directions de l'innovation dans les universités ... 147
2.2.3 Satisfaire les injonctions aux relations public/privé pour mieux les critiquer ... 152
2.3 Des « champions » pour l'innovation ... 157
2.3.1 Le « label » *French Tech* ... 157
2.3.2 La start-up, ou la valorisation en acte ... 164

Conclusion 172

CHAPITRE IV. EMMANUEL MACRON, PRÉSIDENT DE LA *START-UP NATION*..... 177

Introduction 177

1 Emmanuel Macron, En Marche et l'innovation 180

1.1 L'innovation au cœur des discours pré-présidentiels 181

1.1.1 Les relations public/privé 181

1.1.2 Organiser les relations entre les grandes entreprises et les petites 187

1.1.3 Promouvoir l'entrepreneuriat et changer la culture 193

1.2 De l'entreprise à l'*avant-garde* politique 201

2 Des discours et des actes 208

2.1 Des discours et des lieux 209

2.2 Un pacte qui prend la forme d'une loi 218

Macron, un « champion » pour les managers de l'innovation ? 223

CONCLUSION 1RE PARTIE 227

SECONDE PARTIE : DES MANAGERS POUR L'INNOVATION..... 231

INTRODUCTION 2ND PARTIE 231

CHAPITRE V. TOUS LES CHEMINS MÈNENT AU MANAGEMENT DE L'INNOVATION 235

Introduction 235

1 Multiplicité des profils des managers de l'innovation 238

1.1 Des ingénieurs particuliers pour une profession particulière 238

1.2 Manager l'innovation sans la technique 242

1.3 Quels diplômes pour quelle innovation ? 246

1.3.1 L'augmentation du nombre d'inscrits en diplôme innovation et management de l'innovation 247

1.3.2 La gestion, face cachée de l'innovation 250

2 À la recherche de l'innovation : circuler et entrer dans le marché de l'emploi de l'innovation 255

2.1 Des individus pas à leur place : trajectoires organisationnelles et jeu des positions 256

2.2 *Faire ses preuves* et s'affirmer en innovateur : qualifier les managers de l'innovation 259

2.3 L'alliage public/privé, une expérience qualifiante pour l'innovation 269

Conclusion 276

CHAPITRE VI. UN ÉTHOS POUR LES MANAGERS DE L'INNOVATION ? 279

Introduction 279

1 Futur, responsabilité et changement 281

1.1 « L'innovation, c'est la projection dans le futur » : 281

1.2 Entre conviction et responsabilité : l'éthique de *la* responsabilité pour soi et pour les autres 285

1.3 « Changer » et « faire changer » sans la conduite du changement 290

2 La liberté chevillée au corps 296

2.1 La liberté pour soi et pour autrui 298

2.2 Haro sur les frontières : l'éthique d'ouverture et l'éloge de la transversalité 307

2.2.1 Mise en concurrence du « dedans » par le « dehors » 307

2.2.2 Manipulation des frontières internes et luttes de territoires 309

Conclusion : L'organisation de l'innovation, une expression professionnelle des managers de l'innovation 312

CHAPITRE VII. L'INNOVATION DANS LES GRANDES ENTREPRISES : TRAVAIL D'ORGANISATION ET PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS DE L'INNOVATION 315

Introduction 315
1 Fonctionnaliser l'innovation 317
1.1 Des directions de l'innovation pour quelles positions ? 320
1.2 Faire la critique de l'organisation : utiliser la critique et l'opérationnaliser 331
1.3 Répondre à la critique, trouver des solutions, professionnaliser l'organisation de l'innovation 336
2 Organiser l'innovation : une verticalité renforcée des organisations ? 342
2.1 L'innovation, fait du prince : utiliser la logique « *top/down* » … 343
2.2 … et la mettre à la question 349
3 La rationalité de l'innovation : justifier, mettre en tension et conflictualiser l'organisation de l'innovation 354
3.1 La raison de l'innovation : multiplier les points d'ancrage et affirmer la rationalité de l'innovation 355
3.2 Mettre en tension l'organisation du travail, se construire un territoire professionnel 366
Conclusion 374

CHAPITRE VIII. MANAGER L'INNOVATION : UN LANGAGE, UNE CULTURE ET UN CADRE POUR L'ACTION SALARIALE 377

Introduction 377
1 Imposer le cadre de l'innovation : marché linguistique et temporalités 379
1.1 Verbaliser la rationalité de l'innovation 380
1.2 Produire l'horizon de l'innovation : les temporalités de l'innovation 390
2 L'acculturation et ses supports 397
2.1 L'ambivalence de l'innovation 398
2.1.1 L'innovation pour tous 398
2.1.2 L'innovation pour tous : une chimère ? 399
2.2 S'appuyer sur « l'existant » 401
2.3 L'acculturation et ses dispositifs : instances d'activation et de réactivation de la croyance dans l'innovation 404
3 Segmentation et spécialisation de l'activité du management de l'innovation 408
3.1 Les dispositifs de consécration ou d'accompagnement 410
3.1.1 Transformer des actions en innovations 410
3.1.2 Un processus pour l'innovation salariale 412
3.1.2.1 Créer des créatifs à l'aide de méthodologies 412
3.1.2.2 La fabrique des intrapreneurs 417
3.2 Les dispositifs d'interactions 420
3.2.1 Produire l'interaction 420
3.2.2 L'écosystème et les start-up 425
3.2.2.1 Produire et imposer des critères de sélection 425
3.2.2.2 Les modalités des relations avec les start-up 431
3.3 Les dispositifs de projection 434
3.3.1 (En)cadrer l'avenir 434
3.3.2 Travail de veille et prospective 435

Conclusion 439

CONCLUSION GÉNÉRALE 441

BIBLIOGRAPHIE : 445

ANNEXE : TABLEAU RECAPITULATIF DES ENQUETES 473

TABLE DES MATIERES : 481

université PARIS-SACLAY | ÉCOLE DOCTORALE Sciences Sociales et Humanités (SSH)

Titre : Des managers pour l'innovation : effets organisationnels et professionnels d'une catégorie politique

Mots clés : Innovation ; profession ; organisation ; travail ; start-up ; politique publique

Résumé : Cette thèse de doctorat a pour objectif de décrire l'émergence d'un nouveau groupe professionnel : les managers de l'innovation. L'innovation est saisie tout à la fois par le politique, l'économique, l'organisationnel, la dimension professionnelle et le travail. Cette recherche montre d'abord comment le travail législatif, administratif et réglementaire des années 1960 à nos jours configure des champs des possibles organisationnel et professionnel dont se saisissent des agents particuliers par leurs trajectoires et par leurs aspirations. La thèse analyse ensuite le travail de ces derniers qui consiste tant à produire qu'à accompagner une définition de l'innovation dans les grandes entreprises françaises. Pour ce faire, les managers de l'innovation s'inscrivent dans des critiques organisationnelles et productives existantes et proposent des actions qui selon eux permettront à leurs entreprises d'être plus innovantes. Chacune des orientations et des propositions formulées par les managers de l'innovation s'inscrit dans le processus de professionnalisation de ces derniers. Au total, la thèse montre que le terme innovation tel qu'il est manié par ces professionnels tend à s'éloigner d'une définition techniciste classique. Ceux-ci produisent et importent des outils et des techniques de gestion de la main d'œuvre qui ont pour objectif de créer les conditions de possibilité de l'innovation à tous les niveaux de l'organisation. Il s'agit donc de déplier le champ lexical du management de l'innovation, sa traduction pratique et la segmentation de son activité. Ce faisant, c'est plus généralement l'organisation du travail que ces professionnels souhaitent bousculer. Pour cela, ils peuvent compter sur une idéologie dominante de l'innovation, portée notamment dans le champ du pouvoir, qui promeut des transformations « culturelles » profondes.

Title : Managers for innovation: organizational and professional effects of a political category

Keywords : Innovation ; profession ; organization ; work ; start-up ; public policy

Abstract : This doctoral thesis aims to describe the emergence of a new professional group: innovation managers. Innovation is captured by the political, the economic, the organizational, the professional dimension and the work. This research first shows how legislative, administrative and regulatory work from the 1960s to the present day configures organizational and professional fields of possibility that are seized upon by particular agents because of their trajectories and aspirations. The thesis then analyzes the work of these agents, which consists of both producing and accompanying a definition of innovation in large French companies. In order to do so, the innovation managers fit into existing organizational and productive critiques and propose actions that they believe will enable their companies to be more innovative. Each of the innovation orientations and proposals formulated by the managers is part of their professionalization process. In total, the thesis shows that the term innovation as used by these professionals tends to move away from a classical technical definition. They produce and import tools and techniques for managing the workforce that aim to create the conditions for innovation at all levels of the organization. It is therefore a question of unfolding the lexical field of innovation management, its practical translation and the segmentation of its activity. In doing so, it is more generally the organization of work that these professionals wish to shake up. To do this, they can count on a dominant ideology of innovation, particularly in the field of power, which promotes profound "cultural" transformations.