

## Compte rendu

---

Ouvrage recensé :

Lanciano, Caroline, Marc Maurice, Jean-Jacques Silvestre et Hiroatsu Nohara, sous la direction de,  
*Les acteurs de l'innovation et l'entreprise*

par Sid-Ahmed Soussi

*Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 55, n° 2, 2000, p. 370-372.

Pour citer ce compte rendu, utiliser l'adresse suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/051320ar>

DOI: 10.7202/051320ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

critical discussions of what is available in the area of planned change or organizational development as far as models, frameworks, and data gathering instruments are concerned. From this angle, the book is worthwhile reading. However, the many good reasons for proposing the idea of the sharp-image framework in the first chapter might have been used to provide a more central theme or a momentum to the book and, by doing so, make more apparent the links between the different parts and chapters. For instance, the chapters dealing with group performance, labour

relations and strategic management should have been linked more tightly to the presentation of the open systems model, since these subjects or areas are conveniently dealt with as adaptations of this broad framework and which is also the foundation of the sharp-image diagnosis model. Other particular topics such as organizational culture, organizational politics, workforce diversity should have been dealt with in terms of the concept of multiple frames in sequence or in parallel.

LAURENT BÉLANGER  
Université Laval

### *Les acteurs de l'innovation et l'entreprise*

sous la direction de Caroline LANCIANO, Marc MAURICE, Jean-Jacques SILVESTRE et Hiroatsu NOHARA, Montréal-Paris : L'Harmattan, 1998, 272 p., ISBN 2-7384-7184-6.

Cet ouvrage rassemble une douzaine de textes sollicités par le *LEST* (Laboratoire d'économie et de sociologie du travail) auprès de chercheurs d'horizons divers. Ces contributions – études de cas et analyses à portée plus générale – sont ventilées en trois parties traitant, respectivement, de la « construction des acteurs de l'innovation », de l'action de l'entreprise en tant que « lieu innovant » et de l'« espace d'innovation », notion dans laquelle les auteurs reconnaissent à la fois l'entreprise et son environnement.

Dans l'introduction, les auteurs soulignent d'emblée le caractère paradoxal de l'innovation. Un caractère qui tient moins à cet aspect de « créativité organisée » qu'à cette tendance de l'innovation à entraîner dans sa dynamique propre l'ensemble du système productif. Ce caractère se cristallise notamment autour de ce que les auteurs ont appelé la « fonction technique ». En s'appuyant sur des résultats dégagés par des études comparatives sur la formation, le rôle et la place des ingénieurs dans différents pays, ils font ressortir l'importance analytique de trois notions de base : celle

d'« espace de qualification », dégagée et illustrée par la comparaison France-Allemagne, la notion d'« espace industriel », caractérisant la comparaison France-Japon, ou encore la notion d'« espace d'innovation », à partir de laquelle sera en définitive posée la question centrale, objet de toutes les contributions de l'ouvrage : celle de la « construction sociale » de l'innovation et des processus de cette construction.

Dans la première partie de l'ouvrage les auteurs s'interrogent sur la « professionnalité » des acteurs de l'innovation, notamment à travers les cas des ingénieurs et des chercheurs, et sur sa subordination potentielle aux « spécificités nationales ». Les analyses développées partagent dans l'ensemble une hypothèse, évoquée de plus en plus instamment dans de nombreux travaux de recherche récents – que l'équipe du *LEST* fait également siennes – qui consiste à considérer l'émergence de nouvelles formes d'innovation dans les entreprises comme une « nouvelle rationalité du système productif ». Un constat commun semble émerger, vers lequel convergent la plupart des contributions

de la première partie et que D. Courpasson et A. Sorge exposent clairement : l'on assiste aujourd'hui à la formation d'une dynamique, à la fois endogène et exogène à l'entreprise, dans laquelle s'inscrit la construction des acteurs de l'innovation. Du survol comparatif France-Japon, il ressort principalement que la « professionnalité » des ingénieurs se construit différemment dans les espaces d'innovation de ces deux pays. En France, le titre d'ingénieur accorde d'emblée une position reconnue dans et par l'entreprise (niveau de salaire, position de cadre). L'autonomie professionnelle et sociale des ingénieurs s'y traduit par une autonomie vis-à-vis de l'entreprise. Il n'y a pas d'identification à l'organisation. Inversement, l'autonomie réduite que consent à accorder le système éducatif japonais aux ingénieurs les conduit à un long processus d'apprentissage dans l'entreprise qui, seul, leur permettra de se constituer un capital de compétences. La professionnalité des ingénieurs japonais se construit ainsi à l'intérieur même de l'entreprise.

L'État se présente en France comme un des tout premiers opérateurs industriels et l'acteur principal dans la partition des marchés, alors qu'au Japon, son intervention vise non pas à maîtriser un quelconque monopole mais à « organiser » la concurrence. En matière de recherche et développement (R&D), les politiques de l'État prennent le pas sur les lois du marché dans chacun des deux pays. En France, la gestion des grands programmes scientifiques relève directement de l'État même s'il tend à inciter, après-coup, les entreprises à s'y joindre. Au Japon, ce dernier cible davantage la recherche technologique industrielle mais laisse les entreprises assurer l'essentiel des dépenses nationales de R&D. La Grande-Bretagne se remarque par une spécialisation poussée des tâches des ingénieurs. « La segmentation du cycle de production et l'isolement des ingénieurs par rapport au marché du produit entravent la pleine

mobilisation des ingénieurs dans l'innovation des produits » (p. 103). Ce qui caractérise l'Allemagne, c'est surtout cette évolution, récente mais profonde, qui a conduit l'ingénierie à se rapprocher étroitement des fonctions de gestion supérieure.

La deuxième partie est consacrée aux enjeux stratégiques liés aux changements auxquels peut être conduite l'entreprise sous l'effet de ses interactions avec les acteurs qui la composent. L'analyse stratégique apparaît ici comme un dénominateur commun aux différentes contributions. « La stratégie constitue[ra] un bon analyseur de la 'qualité' de l'espace qui la sécrète » (p. 147). C'est probablement la contribution de G. de Bonnafos qui, à travers le cas de l'organisation du travail « par projet » fait le mieux ressortir la portée et la pertinence de l'analyse stratégique dans la compréhension de ce type de gestion. Elle décrypte très lucidement la problématique posée par l'adoption de cette « stratégie d'innovation » – par projet – au niveau de la nécessaire coordination transversale des rôles qu'une telle gestion implique dans l'organisation. Ce qui permet alors de mieux comprendre les « dysfonctionnements empêchant d'atteindre les objectifs » produits par cette stratégie de gestion par équipe-projet.

La dernière partie de l'ouvrage tente de présenter quelques généralisations à partir des points de vue avancés sur la nature sociétale et organisationnelle de la notion d'« espace d'innovation ». À travers l'étude d'un cas relié à la recherche médicale – en biologie du pancréas, en l'occurrence – la contribution de D. Vinck et P. Laredo met au jour les conditions d'émergence de ce « nouvel espace », de plus en plus évoqué dans l'analyse des organisations : le réseau et les acteurs qui le composent. Cet espace est présenté comme un « nouvel acteur ». En effet, « si, en fin de parcours, les acteurs individuels forment un nouvel acteur unique porteur de l'innovation,

c'est (aussi) parce que les premiers ont progressivement été articulés et intégrés d'une part par la production de règles spécifiques au réseau, d'autre part par les intermédiaires (matériels notamment) qui lient les acteurs » (p. 244). Dans le prolongement de cette logique de construction de l'action, l'innovation technologique « doit inévitablement accorder une place centrale aux modes de communication et d'échanges d'information entre le système productif et le système institutionnel qui lui est associé » note M. Quere (p. 229) qui s'intéresse dans sa contribution au rôle des pouvoirs publics en tant qu'acteur de premier ordre ainsi que dans l'interaction qu'il peut avoir avec les entreprises et leurs politiques financières en matière d'innovation technologique.

Les différentes contributions qui composent cet ouvrage partagent un souci commun : celui de la pertinence de l'analyse sociétale dans la construction de l'espace social de l'innovation

et de la constitution des acteurs qui le composent. Dans cet ouvrage, l'équipe du *LEST*, fidèle à son habitude, montre à nouveau, avec ce double souci de la rigueur et du respect des points de vue critiques qui la stimulent, que pour comprendre l'entreprise et « ses rapports à la société » on ne peut faire l'économie d'une analyse sociétale qui seule est en mesure de la prendre en considération *dans son environnement*. C'est-à-dire une analyse qui, dans le cas de l'innovation, en tant que dynamique de transformation, renvoie à une « théorie » de l'entreprise dans la société fondée sur la double interrogation posée par la gestion des rapports de l'entreprise entre son « intérieur » et son « extérieur », d'une part, et, d'autre part, les stratégies de l'entreprise en tant qu'organisation au regard de celles de ses acteurs.

SID-AHMED SOUSSI

École des hautes études commerciales,  
Montréal

### ***Gérer par les compétences ou comment réussir autrement***

par Daniel PEMARTIN, Caen : Éditions Management Société, 1999, 126 p., ISBN 2-9126-4734-7.

L'auteur clarifie les raisons et enjeux organisationnels de la gestion par les compétences, en présente les avantages et les inconvénients, identifie les pratiques de gestion des ressources humaines sur lesquelles elle aura une incidence et propose une démarche non réductrice et non modélisante de gestion par les compétences qu'il replace dans une approche systémique.

L'ouvrage s'adresse aux universitaires et aux professionnels intéressés à implanter une gestion par les compétences dans leur entreprise. Celle-ci est présentée comme une solution aux problèmes de motivation du personnel face aux possibilités perçues comme réduites d'opportunités de carrière dans l'entreprise. La gestion par les compétences permettrait aussi d'accroître la flexibilité dans l'utilisation de la main-d'œuvre.

La gestion par les compétences est définie comme une stratégie globale mise en place par la direction d'une entreprise pour clarifier les compétences individuelles et collectives qui lui sont nécessaires aujourd'hui et demain. Elle vise aussi à les définir, les mesurer, les développer et les exploiter, ainsi qu'à repérer des compétences non exploitées. L'auteur est donc un des rares promoteurs à mettre l'accent autant sur les compétences individuelles que collectives. Il note que ce sont les échanges, les interactions dynamiques, les synergies entre les salariés qui autorisent la gestion des aléas, plus que l'initiative individuelle. La complexification des situations tend à relativiser l'importance de l'expertise individuelle au profit de l'expertise collective. Or celle-ci suppose un « vouloir coopérer » et un sentiment