



Éric DOSQUET, Jean-Christophe CONTICELLO,
Frédéric DOSQUET, Bertrand DOUR, Arie VAN
BENNEKUM (2017), *L'innovation agile : guide de survie
dans un monde en disruption*, DataPro, Paris, ENI
Éditions, 190 p.

Didier Lebert

DANS **INNOVATIONS** 2017/2 n° 53 , PAGES 217E À 227E
ÉDITIONS **DE BOECK SUPÉRIEUR**

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807391093

DOI 10.3917/inno.053.0217e

Date de mise en ligne : 15/05/2017

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-innovations-2017-2-page-217e?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

À PROPOS...

Mammo MUCHIE, Amare DESTA, Mentenot MENGESHA (2016), *Science, Technology and Innovation: For Sustainable Future in the Global South*, New Jersey, Africa World Press, 342 p.

L'ouvrage collectif *Science, Technology and Innovation: For Sustainable Future in the Global South* propose une lecture de la science et technologie en Afrique dans une vision profondément sociétale et ancrée dans les valeurs traditionnelles des économies en développement. Le développement des innovations va de pair avec le développement durable et la mise en place de politiques scientifiques et technologiques. Les auteurs comptent bien le prouver à travers des expériences concrètes réalisées principalement dans plusieurs économies très hétérogènes : l'Alaska, le Nigeria, l'Éthiopie, le Zimbabwe et l'Iran. La division technologique et le *gap* créés entre le Nord et le Sud ne doivent pas empêcher de s'intéresser à l'ensemble des actions et initiatives locales créées par les économies en développement. Ainsi l'ouvrage s'intéresse à la fois à l'innovation et au développement à long terme mais aussi à l'applicabilité et aux politiques des Technologies d'Information et de Communication (TIC).

L'ouvrage montre à bien des reprises que le développement économique d'un pays du Sud dépend dans une large mesure de l'ensemble des arrangements institutionnels et modes de management pratiqués à travers les TIC. L'innovation y est d'ailleurs abordée au sens large : les facteurs économiques, sociaux, environnementaux y sont mis en lumière comme étant des éléments clés de l'innovation informelle des entrepreneurs locaux. Dans cette perspective, une des premières contributions montre que l'innovation indigène est pratiquée au Nigeria à travers les activités du Centre National de la Mécanisation Agricole. La technologie indigène est réalisée à partir de matériels locaux et non de technologies extérieures. La première partie de l'ouvrage s'inspire donc d'initiatives locales prises dans une large dimension socio-économique. Dans ce premier chapitre, plusieurs contributions ont en commun la valorisation des connaissances locales à travers les systèmes éducatifs orientés vers l'innovation ou des coopérations basées sur des réciprociétés entre partenariats « public-privé ».

Dans la seconde partie, d'autres contributions sont d'ordre plus macro-économique. Une contribution analyse par exemple les flux des Investissements Directs Étrangers (IDE) en Éthiopie et leurs corrélations avec la croissance économique. Selon l'auteur, l'Éthiopie doit formuler des politiques attirant les IDE dans des secteurs économiques capables de tirer les avantages des IDE. D'autres contributions reviennent sur l'appropriation et l'application

des TIC dans les économies en développement. Surtout appliquées dans le cas de l'Éthiopie, trois contributions soulignent l'importance des TIC sur l'efficacité de différents secteurs économiques dont le secteur médical ou l'éducation supérieure. Les problèmes de gouvernance des TIC sont des facteurs critiques du succès ou de l'échec des firmes africaines.

Une contribution plus novatrice, réalisée dans le cas de l'Iran, démontre que les objectifs du transfert et de l'acquisition technologique dans ce pays sont l'absorption et la localisation de la connaissance technologique. Enfin, un dernier thème visité concerne les outils de politiques économiques dans l'objectif de construction de « feuilles de route positives » pour les économies en développement. En ce sens, un auteur va discuter de l'importance des forêts publiques auprès des communautés rurales dans l'ouest des États-Unis et l'Alaska pour divers besoins économiques et non économiques tout en montrant l'intérêt des pouvoirs publics de chercher à légitimer cet aspect.

L'ouvrage emprunte ainsi différentes idées et pratiques sur la gouvernance des TIC, le développement durable et les politiques des TIC à partir d'expériences réalisées dans plusieurs économies en développement. Si cet ouvrage met en avant de larges pratiques de compréhension des phénomènes d'innovation, il veut surtout – afin de rompre avec l'Afro-pessimisme ambiant – accentuer le travail empirique en Afrique et dans d'autres régions « en développement ». Plus particulièrement, le continent africain dispose, en effet, du plus grand nombre de frontières nationales, composées de sous-systèmes religieux et techniques, en interaction avec de nombreux autres systèmes sectoriels (agricoles notamment). On déplore cependant que les contributions n'aient focalisé l'attention du lecteur que sur 5 terrains visités (Nigeria, Éthiopie, Iran, Zimbabwe, Alaska) au vu du nombre – 20 – de chapitres proposés.

Vanessa CASADELLA

Innovation, entrepreneuriat et développement durable en Afrique

Emmanuel KAMDEM (dir.) (2016), *Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités*, Études africaines, Paris, L'Harmattan, 497 p.

Maximin Lucien DA (2016), *La noix de cajou, levier de développement local au nord-est de la Côte d'Ivoire. Contribution au développement socialement durable. Cas du district du Zanzan : Gontougo et Bounkani*, Études africaines, Paris, L'Harmattan, 638 p.

Ces deux ouvrages ont en commun de présenter l'Afrique sous l'angle de son dynamisme entrepreneurial, ce qui est relativement peu fréquent. Car, il est plus fréquent de décrire l'Afrique soit sous la tutelle de multinationales

sans scrupules ou des millions d'entreprises informelles qui constituent pour nombre d'Africains, le seul moyen d'existence (dans un cas comme dans l'autre, cela constitue cependant une réalité africaine manifeste). De plus, ce n'est pas de n'importe quel type d'entrepreneuriat dont il est question, car les auteurs de ces deux ouvrages mettent plus particulièrement l'accent sur le développement durable en ayant soin de bien combiner les trois volets du développement durable : économique, social et environnemental.

L'ouvrage d'Emmanuel Kamdem est un ouvrage collectif qui regroupe les contributions de 25 enseignants-chercheurs, majoritairement africains. Sa ligne directrice est d'expliquer l'essor économique de l'Afrique : la responsabilité sociale, sociétale et environnementale, l'entrepreneuriat et le développement durable, social et solidaire, l'entrepreneuriat féminin et ses innovations. Il est divisé en cinq sections traitant chacune d'un sujet spécifique relatif à l'entrepreneuriat africain : 1/ défis et opportunités de la responsabilité sociétale et environnementale, 2/ défis et opportunités de l'entrepreneuriat et du développement durable, 3/ défis et opportunités de l'entrepreneuriat social et solidaire, 4/ défis et opportunités de l'entrepreneuriat africains et 5/ défis et opportunités de la formation et de l'accompagnement en entrepreneuriat. Les textes réunis dans cet ouvrage sont le produit d'un colloque organisé par l'INSEAM (Institut Euro-africain de Management) qui a eu lieu à Paris les 20 et 21 février 2017 sur le thème « Innovation et développement durable en Afrique ». L'INSEAM est un réseau scientifique d'excellence des Business Schools africaines et européennes, créé en 2011 à l'initiative de l'ESCA (École de Management) et l'École Supérieure de commerce de Grenoble (GEM, Grenoble École de Management). Les participants à ce colloque ont tous d'une façon ou d'une autre mis l'accent sur le fait qu'il fallait dépasser les anciens schémas industriels et travailler à concilier développement économique et préservation des ressources naturelles, l'un et l'autre allant de pair. Mais au-delà de cette question fondamentale, l'objectif est de réinventer, selon les dires des participants, de nouveaux modèles de développement qui soit à la fois entrepreneuriaux, alternatifs et endogènes. Le pluriel a son importance, car il ne s'agit pas d'imposer un modèle uniforme à tous. Pour ce faire, comme le souligne fort justement Emmanuel Kamdem (p. 17), « le processus de réinventions repose sur deux versants majeurs : celui de l'université de la mise en œuvre de ces principes fondamentaux que sont les leviers de la performance managériale ou entrepreneuriale ; celui de la contextualité de la mise en œuvre de ces principes qui implique la recherche de solutions contingentes et adaptées à chaque entreprise, pays ou société ».

L'ouvrage aborde ainsi une grande variété de sujets relatifs tant à la création d'entreprises en Afrique qu'à l'activité de firmes multinationales présentes sur le continent africain, dont il convient d'encadrer les activités

(la responsabilité sociale de l'entreprise se réduisant fréquemment à un slogan publicitaire). Sortir des schémas balisés qui ont suivi l'indépendance basés sur la planification et l'État entrepreneur, cet ouvrage plaide pour l'initiative entrepreneuriale dans une logique de développement sur le long terme.

L'ouvrage de Maximin Lucien Da concentre son propos sur la noix de cajou en Côte d'Ivoire. Il s'agit d'une étude très documentée, réalisée dans un contexte assez particulier. L'auteur est en effet prêtre. Après dix ans d'activité sacerdotale dans son pays, il est parti faire des études en France. Il est ainsi devenu ingénieur du développement local et docteur en sciences humaines et sociales. Cet ouvrage, très riche et très intéressant, s'inscrit dans le cadre de l'économie du développement (l'auteur revient ainsi sur les économistes fondateurs de la discipline, tels que Grunter Frank, Arghiri Emmanuel, François Perroux) sans ignorer cependant les questions relatives au développement humain, à l'éducation et à la préservation des ressources naturelles sur le long terme, ce que le modèle de développement mis en œuvre après l'indépendance (et dont le pli avait été pris avant) avait largement occulté. Ce travail s'appuie sur une étude de terrain qui a été menée en 2013 et 2014, sur le bénéfice de l'exploitation de la filière anacarde en Côte d'Ivoire et plus particulièrement dans le nord du pays.

L'étude se focalise en effet sur la région nord-est de la Côte d'Ivoire, le district du Zanzan, qui a été longtemps marginalisée. *« La région a été le champ d'expérimentation de projets étatiques dans le cadre des plans quinquennaux de développement. C'est au nord-est ivoirien que les diagnostics de développement ont été les plus sévères : handicap géographique, social, administratif, économique et infrastructurel. Devant ces facteurs limitants, les initiatives de développement se sont multipliées et ont touché divers aspects du milieu rural : animation rurale, équipements collectifs de base, développement de l'agriculture »* (p. 34). Cependant 60 ans après l'indépendance, cette région est restée dans un état de pauvreté chronique en dépit des sources naturelles dont elle dispose. Le modèle économique alors mis en place a reposé sur les cultures d'exportation, basé sur une logique de court terme, sans tenir compte ni des conditions de vie des paysans, ni de l'exploitation des ressources naturelles. Or, l'exploitation inappropriée des ressources a des conséquences négatives sur le plan environnemental : tendance à la savanisation, alors que l'agriculture constitue pour les habitants de cette région la première source de revenus.

Le nord-est ivoirien est, aujourd'hui encore, fortement marqué par une pauvreté persistante et endémique entraînant des conséquences sociales et économiques. Pourtant, pour l'auteur, cette région possède des atouts économiques capables de susciter un développement endogène. L'ouvrage est

structuré en trois parties : 1/ le nord-est ivoirien : région aux racines paysannes pour l'adoption et la culture de l'anacarde, 2/ implications de la noix de cajou au nord-est ivoirien, et 3/ l'anacardier : projet de société pour le développement du nord-est ivoirien. L'auteur montre ainsi comment la noix de cajou (qui est originaire du Brésil) peut engendrer une révolution agricole avec un changement des rapports sociaux dans le nord-est ivoirien. Or la noix de cajou est majoritairement cultivée par de petits producteurs qui n'ont aucun moyen d'action sur la fixation des prix. Mais au-delà des questions techniques nécessaires au développement des activités économiques, quelles qu'elles soient, l'auteur met l'accent, conformément au concept des « capacités » de Sen, sur la liberté de chaque individu et des choix politiques et sociétaux.

Liberté individuelle, liberté entrepreneuriale, innovation technologique et socio-économique... tel est le leitmotiv de ces deux ouvrages, sans plaider pour autant en faveur d'une prétendue main invisible, car la main visible du législateur doit aussi être vigilante.

Sophie BOUTILLIER

Pascal GLEMAIN, Emmanuel BIOTEAU (dir.) (2015), *Entreprises solidaires : l'économie sociale et solidaire en question(s)*, Économie et Société, Rennes, PUR, 288 p.

Cet ouvrage vient compléter utilement l'ensemble des publications qui se sont développées ces dernières années sur le champ de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et qui permettent d'en mieux appréhender les contours. L'ESS, dans la loi de juillet 2014 en France, est définie comme une mode d'entreprendre caractérisé par des grands principes tels que la lucrativité limitée et la gouvernance démocratique. Elle englobe les associations, les coopératives, les mutuelles, les fondations et les entreprises solidaires d'utilité sociale. Elle représente en moyenne un peu plus de 10 % de l'emploi en France, pour une contribution au PIB à hauteur de 6 %. Pourtant, elle reste encore méconnue tant du point de vue de sa dimension socio-économique que de sa capacité de transformation socio-politique. Et l'intérêt de l'ouvrage est justement d'aborder ces deux dimensions en les illustrant et en les questionnant. Il s'inscrit ainsi dans le renouveau des « *interrogations contemporaines sur les formes et le rôle des entreprises* » dans la société comme le met en exergue Henry Nogués dans son introduction générale. L'ouvrage, issu des XIII^{es} rencontres du Réseau Interuniversitaire de l'ESS (RIUESS), est organisé autour d'une quinzaine d'articles articulés autour de quatre grands thèmes, l'insertion par l'activité économique (IAE), l'essor d'un entrepreneuriat spécifique, les solidarités dans le logement et enfin quel projet pour l'ESS

demain, chacun des thèmes faisant l'objet d'une introduction très pédagogique. Les articles sont principalement rédigés par des universitaires dont les compétences sont reconnues dans le champ, et sont associés, comme souvent dans l'ESS des acteurs, eux-mêmes en réflexion sur leurs propres pratiques.

Le choix des thèmes de l'insertion par l'activité économique et des solidarités autour du logement s'inscrivent dans le renouvellement de l'ESS. En effet une partie des structures de l'IAE, par leur statut de société anonyme étaient considérées à la marge de l'ESS, quant à l'habitat coopératif, contrairement au Québec, il était très marginal en France et fait l'objet d'un renouveau très récemment. Ce sont aussi des formes spécifiques d'entrepreneuriat qui sont mises en avant autour des entreprises sociales et de l'écocyclerie, rendant compte des liens spécifiques au territoire et à la soutenabilité du développement économique.

De façon plus fine, ces différentes thématiques, et c'est ce qui en fait aussi l'intérêt, sont l'occasion d'explorer quelques-uns des grands axes de tensions au sein de l'ESS. Si les questions de la course à la taille, des partenariats avec le secteur privé lucratif ou de la professionnalisation sont développées pour l'IAE, elles affectent plus largement l'ensemble du champ de l'ESS. En ce qui concerne le logement social, les tensions entre action publique locale, managerialisation et entreprises sociales, ainsi que le développement en réseau sont aussi transposables à d'autres pans de l'ESS. Enfin les spécificités entrepreneuriales de l'ESS et la question de leur encastrement dans les territoires locaux sont autant de points sensibles pour l'ensemble de l'ESS.

En complément, les questionnements actuels, dans l'introduction générale et la partie consacrée au projet de l'ESS sont abordés tant du point de vue de leur historicité que des perspectives qu'ils ouvrent. Cette mise en contexte dans un temps long permet de resituer les enjeux, d'en montrer leur plasticité et leurs récurrences. Cette dernière partie illustre clairement le biais gestionnaire de la loi de 2014, les risques d'alibi sociétal des stratégies des grands groupes de l'ESS et la difficulté de l'ESS à s'affranchir des règles dominantes du capitalisme voire d'en devenir une béquille. Mais cette partie donne aussi à voir le renouvellement des stratégies d'émancipation portées par l'ESS et de transformation socio politique qu'elle s'exprime en termes de délibéralisme ou de convivialisme.

Au terme de l'ouvrage, on reste un peu sur sa faim sur quelques questions : que se passe-t-il ailleurs dans le monde, la dimension comparative n'est que marginalement mobilisée. Qu'en est-il dans d'autres familles de l'ESS, notamment les mutuelles et les fondations qui restent un point obscur de l'ouvrage. Qu'en est-il enfin de la gouvernance démocratique ailleurs que dans les banques coopératives ? Ces questionnements nous incitent de

fait à aller plus loin et c'est aussi là l'intérêt de l'ouvrage. En conclusion, nous recommandons vivement l'ouvrage, tout à la fois pour des lecteurs déjà aguerris à l'ESS que pour des néophytes sensibles à la question de la transformation des organisations et de leurs ambitions sociétales.

Nadine RICHEZ-BATTESTI

Christophe MIDLER, Bernard JULLIEN, Yannick LUNG (2017), *Innover à l'envers. Repenser la stratégie et la conception dans un monde frugal*, Préface de Carlos Ghosn, Paris, Dunod, 224 p.

Alors que durant les années 1970-1980, il ne faisait pas de doute que les activités de R&D des firmes multinationales (FMN) localisées à l'étranger n'étaient destinées qu'à adapter le produit au marché local, c'est depuis les années 1990 que nous assistons à une véritable intégration des activités de R&D au niveau mondial. Des réseaux de coopération entre firmes, entre firmes et des centres de recherche localisés dans divers pays de la planète se sont développés. Certaines entreprises vont même jusqu'à « inverser » le processus de conception de leur produit, pour le débiter dans les pays émergents et satisfaire ainsi des marchés en croissance forte, avec l'ambition d'une diffusion internationale voire mondiale des nouveaux produits. C'est dans cette aventure que nous entraînent C. Midler, B. Jullien et Y. Lung, au travers du cas emblématique de la Kwid de Renault, la voiture développée par l'Alliance Renault-Nissan, conçue et commercialisée depuis fin 2015 en Inde à partir 3 500 euros.

L'ouvrage est organisé en deux parties : la première est un récit, en sept chapitres particulièrement passionnants, où la genèse et le management du projet sont disséqués de l'émergence du concept de la Kwid en 2010, en passant par le développement du produit et du process, jusqu'au démarrage industriel, au lancement commercial et aux perspectives de déploiement international. On y lit comment le projet Kwid s'est nourri de l'expérience et des compétences développées dans la mise en œuvre du projet Logan¹ et plus largement de la gamme Entry de Renault, leader du projet Kwid au sein de l'Alliance Renault-Nissan. On y mesure aussi les ruptures opérées par l'Alliance. Elles résident d'abord dans l'organisation et la nécessaire affirmation d'un management autonome et « intrusif » du projet dans une unité projet (2ASDU) créée en Inde et placée sous la seule autorité de C. Ghosn (PDG de Renault) pour éviter les tensions et les incompréhensions stratégiques

1. Les auteurs l'ont également étudié en détail dans un précédent ouvrage : B. Jullien, Y. Lung, C. Midler, *L'épopée Logan. Les nouvelles trajectoires de l'innovation*, Paris, Dunod, 2012.

entre les deux pendants de l'alliance. Dans sa préface ce dernier met d'ailleurs particulièrement l'accent sur la dimension humaine de l'innovation qui « *nécessite des personnalités pour l'incarner* » (p. 2).

Les ruptures concernent aussi la dimension technique : la création pour la première fois d'une plateforme conjointe pour une gamme de produits Renault et Nissan ; la conception fondée sur la réduction drastique des coûts (*design to cost*) qui a nécessité non pas seulement une adaptation des composants existants, comme c'était le cas pour la Logan, mais aussi des composants complètement nouveaux (comme le moteur ou la boîte de vitesse) ; la production mécanique dans une usine frugale « sans murs ni portes », etc. Elles résident aussi dans le réseau partenarial construit pour la Kwid, marqué par l'« indianisation », c'est-à-dire le recours massif à des fournisseurs locaux que l'équipe a accompagnés pour satisfaire les besoins de qualité (montée en compétences) tout en respectant les critères de coûts. Tout cela en s'adaptant au contexte institutionnel indien bien résumé par la formule « *L'Inde, c'est du Crozier à l'échelle d'un continent* » (p. 60). La dimension commerciale est aussi impactée par la recherche simultanée de faibles coûts et d'innovations marketing privilégiant la modernité particulièrement recherchée par les consommateurs indiens.

Dans la deuxième partie, les auteurs mettent en perspective l'aventure Kwid en la replaçant dans le contexte de la recherche en économie et en management de l'innovation. Ils positionnent ainsi le projet Kwid dans l'analyse des processus d'innovation permettant de développer des innovations de rupture, dans l'étude des stratégies *low cost* des grands groupes multinationaux et dans leurs stratégies d'innovation globale et inversée. Tout en égratignant la « mode managériale » qui se traduit par la multiplication parfois excessive des concepts destinés à traduire les réalités nouvelles du monde de l'innovation : citons l'innovation « frugale », « inversée », « *sustaining* », « *low-end* », « *disruptive* », « l'ambidextrie organisationnelle », « *l'open innovation* »... les auteurs cherchent dans ces trois chapitres à positionner le projet Kwid dans ce maquis conceptuel : en quoi la Kwid est-elle frugale ?, en quoi est-elle disruptive ?, en quoi relève-t-elle d'une stratégie inverse ? L'exercice est difficile et dense et les auteurs en viennent à proposer... un nouveau concept destiné à mieux traduire les caractéristiques qu'ils souhaitent faire ressortir : celui d'« *innovation fractale* ». Elle est définie comme « *une démarche de remise en cause systématique de la définition du produit, à la fois totalement répartie sur l'espace exhaustif des variables de conception (le produit, le process, la localisation, les options industrielles, les fournisseurs, les modes de commercialisation) et qui s'opère à toutes les échelles : du dimensionnement global du projet à la définition des caractéristiques de chaque élément* » (p. 124).

En définitive, cet ouvrage intéressera tant les industriels, les chercheurs que les étudiants, du fait de son caractère concret et du confort de lecture apporté par le style du récit, mais aussi de l'effort des auteurs de positionner l'analyse dans l'actualité de la recherche académique en économie et management de l'innovation. Il reste que les impacts de ces nouvelles stratégies inverses, certes encore rares, sur la gestion des ressources humaines dans le pays d'origine ou d'accueil des FMN ainsi que leurs conséquences sur la division internationale du travail et sur les modèles de développement des pays sont peu abordés. Ces sujets constituent sans aucun doute des perspectives pour des travaux futurs.

Blandine LAPERCHE

Éric DOSQUET, Jean-Christophe CONTICELLO, Frédéric DOSQUET, Bertrand DOUR, Arie VAN BENNEKUM (2017), *L'innovation agile : guide de survie dans un monde en disruption*, DataPro, Paris, ENI Éditions, 190 p.

L'ouvrage de Dosquet *et al.* est écrit par des praticiens du management de l'innovation pour des praticiens. Il introduit un ensemble de concepts et de méthodes agiles pour l'entreprise en place qui souhaite s'adapter au rythme effréné des recompositions concurrentielles contemporaines fondées sur l'innovation technologiques et l'apparition de nouveaux modèles d'affaires dans de nombreux secteurs traditionnels, ou participer aux dynamiques d'émergence de nouvelles industries. Les méthodes agiles sont ici plutôt mises en perspective que détaillées – il faudra compléter cette lecture par d'autres – mais elles sont presque toutes présentes. Du point de vue du chercheur en économie industrielle, de l'entreprise et de l'innovation, l'ouvrage a l'intérêt de contenir quelques fulgurances qui interpellent. Nous nous limiterons à deux d'entre elles dans ce compte-rendu, la première portant sur les dynamiques industrielles contemporaines, la seconde sur les processus d'apprentissage organisationnel.

Le cycle de vie d'une industrie est traditionnellement caractérisé par un certain nombre de régularités statistiques qui ont été articulées de manière formelle par Klepper². Ces régularités ont trait à la démographie des firmes et à l'intensité relative des innovations de produits (forte dans les premiers moments) et de procédés (qui dominent ensuite). Cette dynamique aboutit à une situation de concurrence oligopolistique stable en phase de maturité et

2. Klepper, S. (1996), Entry, Exit, Growth, and Innovation Over the Product Life Cycle, *American Economic Review*, 86, 562-583.

– caractéristique essentielle – les firmes en place en cette période de maturité sont présentes dès les premiers instants de la vie de l'industrie.

Dix ans après cette synthèse, pour Grebel *et al.*³, les études sur la dynamique d'industries *high tech* (biopharmacie, télécommunications) montrent l'émergence de nouvelles régularités qui ne sont pas détectées par Klepper. Elles concernent l'apparition de nouvelles entreprises qui restent viables après la phase de décollage, ce qui fait que l'industrie mature comprend des « anciennes » et des « nouvelles » entreprises. L'avantage des premières en termes de procédés est compensé par l'avantage des dernières en termes de produits. Les barrières à l'entrée commencent à s'effriter.

Selon Dosquet *et al.*, dix ans plus tard, c'est la survie même des firmes en place dans des industries *high tech* et non *high tech* qui est en jeu, dans un contexte où l'agilité elle-même se trouve quelquefois dépassée par le rythme des innovations de produits ! En vingt ans, l'enjeu reste sur ces innovations, mais les acteurs qui le portent changent du tout au tout : ceux qui veulent s'affranchir de barrières à l'entrée prohibitives hier ; ceux qui veulent maintenir leur avantage concurrentiel historique aujourd'hui. Ce qui est prégnant dans l'ouvrage de Dosquet *et al.*, c'est que c'est la haute stratégie qui est au cœur des processus d'adaptation et des réussites économiques. Ce n'est pas la « main visible » à la Chandler qui fait son retour, très loin de là, mais les managers reviennent sur le devant de la scène.

Dans le prolongement sur la stratégie, la manière dont les auteurs présentent l'adéquation ou le décalage entre l'organisation et sa structure, d'un côté et son environnement concurrentiel, technologique et institutionnel, de l'autre, rend, encore une fois involontairement, hommage à la notion de construit d'action collective (CAC) de Crozier et Friedberg⁴. Un CAC répond à un problème, une incertitude « naturelle » (non construite, perçue objective dans le court terme) d'origine externe, par un double processus de transformation : un passage de l'incertitude naturelle à l'incertitude artificielle guidant la perception et l'interprétation des problèmes, à la définition d'une solution contrainte par la première transformation (et peut-être totalement inadaptée). L'incertitude artificielle, pour Alter⁵, est un construit social fondé uniquement sur des comportements stratégiques « *autorisant le marchandage et assurant l'équilibre du système social* ». Pour lui, une autre forme d'équilibre peut être atteinte, « *passant par la création d'incertitudes objectives*

3. Grebel, T., Krafft, J., Saviotti, P. P. (2006), On the Life Cycle of Knowledge Intensive Sectors, *Revue de l'OFCE*, no. spécial, juin, 63-85.

4. Crozier, M., Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.

5. Alter, N. (1993), Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence, *Revue Française de Sociologie*, 34, 175-197.

s'opposant aux incertitudes objectives initiales (...) Il semble bien que ce type de jeu soit le seul qui permette de transformer l'organisation et de sortir de la logique des cercles vicieux bureaucratiques ». Reformulons : pour résoudre un problème perçu, l'organisation crée ses propres problèmes. Rien n'empêche de poursuivre le raisonnement : l'organisation crée des problèmes pour répondre à ceux qu'elle a créés, etc. Pour Alter, l'équilibre du système social nécessite dans ce cas des conditions supplémentaires. Il va les chercher du côté des théories de la contingence structurelle (contraintes de marché, technologiques, etc.). L'organisation girouette laisse alors place à l'organisation innovante, par nature efficace car réactive et au plus près de l'incertitude naturelle première.

C'est en définitive ce modèle de l'organisation innovante que décrivent Dosquet *et al.* Elle prend chez eux la forme d'une association synergétique entre corporations et *start-ups*. Les modalités concrètes de l'articulation entre ces deux logiques *a priori* antagoniques de fonctionnement sont explicitées dans l'ouvrage. À l'opposé des traités qui cherchent à identifier des bonnes pratiques et les entreprises qui les portent, les auteurs veulent affirmer qu'il n'existe pas de bonne pratique durable, pas de modèle d'excellence générique, mais la nécessité d'un *reengineering* stratégique permanent qui doit se heurter immédiatement – et c'est une caractéristique forte présente dans toutes les méthodes agiles – à la seule contingence qui vaille à leurs yeux : les besoins du client.

Didier LEBERT