

PROLÉTAIRES  
OU MILLIONNAIRES?  
LA LUTTE DES TRADERS  
POUR LE BONUS

À propos du livre d'Olivier  
GODECHOT, *Working rich.  
Salaires, bonus et appropriation  
du profit dans l'industrie  
financière*, Paris,  
La Découverte, 2007

Dans une des banques étudiées par Olivier Godechot, les 5 % de traders les mieux payés en 1998 gagnaient en moyenne 1 725 495 € par an (1 627 825 € de bonus et 119 088 € de salaire fixe), contre 376 291 € pour l'ensemble des traders et seulement 23 506 € pour les responsables de *back-office*.

Ce fait étant posé, le but du livre est de répondre à la question : comment expliquer de tels écarts de rémunération ?

Olivier Godechot ne se satisfait pas de l'explication usuellement fournie par les économistes et les professionnels de la finance : « *Le fait que, toutes choses égales par ailleurs, les métiers où l'on connaît l'espérance de bonus la plus élevée soient aussi ceux où l'on touche les salaires fixes les plus élevés jette un sérieux doute sur l'optimalité du système de fixation des rémunérations. Ce n'est pas tant que ces rémunérations ne soient pas incitatives, c'est plutôt que ces incitations semblent très coûteuses. La théorie des incitations prédit, dans ce genre de situation, des schémas tout aussi incitatifs, mais moins coûteux, par exemple avec plus de malus et moins de bonus. Les traders et les commerciaux ont la chance d'être fortement incités sans avoir à payer de contrepartie. Ils ne louent ni n'achètent leur ticket de tombola, c'est-à-dire le poste qu'on leur a offert* » (p. 42).

Si Olivier Godechot parle de « ticket de tombola », c'est pour souligner que la chance joue un rôle plus important que le mérite

dans l'obtention de bonus élevés : « [...] *tant la confrontation des courbes de rémunération financière et celles des indices financiers que les témoignages abondants des acteurs (qui rappellent l'injonction d'être à la bonne place au bon moment) suggèrent que la liaison entre les rémunérations et les indices financiers est avérée. Cela signifie que les schémas de rémunération ne sont pas conçus de telle sorte que la performance des salariés soit maximale pour un coût minimal. Les salariés sont, en grande partie, rémunérés pour la « chance »* » (p. 44).

Si la théorie des incitations apparaît plus comme une justification (ou une rationalisation) de l'existence de gros bonus qu'une explication, c'est qu'à y regarder de plus près, une tension apparaît entre un bonus qui servirait avant tout à rétribuer la performance individuelle et un bonus qui servirait à retenir le travailleur : « *On paie nos mecs pour qu'ils ne se barrent pas* » dit un chef de trading (p. 64).

Peu à peu, il apparaît que les niveaux des bonus sont le produit d'un subtil dosage effectué par la hiérarchie. « *Par exemple, lorsque le budget alloué pour les bonus est faible et ne permet que difficilement de s'aligner sur le marché, la "pression" s'accroît et il devient tentant de profiter des différentiels de risques de départ et, à valeur marchande égale, de rémunérer plus ceux dont le risque de départ est plus fort* » (p. 67).

Ainsi, peu à peu, l'évidence affleure : « *Certains de mes interlocuteurs n'hésitent pas à employer les termes de "chantage" ou de "hold-up"...* » (p. 177). Ce raccourci (habilement placé dans la bouche d'un informateur parce que, sans doute, un peu trop explicite) fait suite à un débat académique assez subtil à propos des théories du droit de propriété sur l'entreprise : la question est de savoir si les salariés sont en état, ou non, de capter une part des profits, et si l'on peut, ou non, attribuer aux

salariés un droit de propriété implicite, à savoir le droit d'accès à une classe d'actifs productifs, comme le proposent Raghuram Rajan et Luigi Zingales (1998) (1). De ces discussions, il ressort que les traders ont une forte tendance à se considérer comme « propriétaires » du portefeuille dont ils ont la charge et qu'ils se battent entre eux, soit pour élargir leur portefeuille, soit pour se placer sur les produits financiers les plus prometteurs, autrement dit, pour « [...] *acquérir des droits sur les portefeuilles d'autrui*. »

Plus généralement, « *L'accès à ces formes élémentaires d'appropriation du profit dépend de la place dans l'organisation du travail. La capacité d'appropriation du profit est très inégalement répartie, mais l'idée que les salariés doivent toucher la part qui leur revient de droit s'impose à la fois aux personnes les plus favorisées par le partage et aux personnes défavorisées* » (p. 136).

Je laisse au lecteur le soin de découvrir les chapitres VI et VII, le premier présentant et le second théorisant un cas de « hold up » : la captation d'un bonus de dix millions d'euros par un chef de salle et de sept millions par son adjoint. Dans ce cas limite, on est tout proche du roman policier, même si le ton reste toujours très académique et l'accent mis sur la théorisation.

En lisant ce livre où il est sans cesse question de la menace de certains salariés de faire défection et des sur-salaires que la hiérarchie leur laisse prendre (aux autres sala-

(1) RAJAN (Raghuram) & ZINGALES (Luigi), « Power in a theory of the firm », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 133, n° 2, p. 387-432, 1998.

olivier godechot

# working rich

salaires, bonus  
et appropriation du profit  
dans l'industrie financière



éditions la découverte  
textes à l'appui

riés) pour les garder, je n'ai pas manqué de songer au célèbre article de James March « *The Business firm as a political coalition* » (1962) (2). Dans cet article, déjà, il était essentiellement question du subtil travail incitatif effectué par les dirigeants d'entreprises pour garder les alliés indis-

(2) MARCH (J.G.), « The Business Firm as a Political Coalition », *Journal of Politics*, vol. 24, n° 4, p. 662-678, 1962.

pensables (quitte à leur distribuer des rétributions bien supérieures à leur contribution) et à sous-rétribuer ceux qui sont facilement remplaçables ou qui n'ont pas l'idée (ou les moyens) de faire du chantage.

Curieusement, James March ne fait pas partie de la bibliographie, et n'est jamais cité par Olivier Godechot, alors que tout son livre pourrait être lu comme une illustration et un approfondissement

empirique et conceptuel de la thèse de March.

Sachant que l'exemple vient d'en haut et que les PDG, administrateurs et actionnaires dominants ne sont pas les derniers à capter les profits, je me suis aussi étonné du fait que l'auteur ne cherche pas à établir un minimum de comparaisons entre les conduites des traders qu'il a étudiées et celles des grands patrons, le hold-up entre salariés n'étant, après tout, que la reproduction, à une échelle plus modeste, des opérations particulièrement lucratives qu'on observe dans le monde des grandes affaires, opérations où la menace et le chantage occupent aussi une place essentielle, me semble-t-il.

Il faut lire ce livre où sont discutés, avec de bons exemples et une solide érudition théorique, les formes de sociabilité et les modes de comportement typiques de cet homme libéral par excellence qu'est un trader ou un vendeur de produits financiers, salarié encore, par le statut, mais homme d'affaires, déjà, par l'activité et l'état d'esprit.

Menace, chantage et captation des profits sont les trois idées clés autour desquelles tourne finalement tout l'ouvrage. Est-ce aussi autour de ces trois mots que tournera de plus en plus toute notre vie professionnelle, ou bien n'y aurait-il pas, même chez les traders, des restes d'amitié, d'humour, de sens du jeu et de la solidarité qui échapperaient à une théorisation peut-être trop emprunte d'économisme? En d'autres termes, les « académiques » ne sont-ils pas un peu trop sérieux pour vraiment comprendre les jeux un peu fous du monde de la finance? N'y aurait-il pas, finalement, plus de pataphysique que de *economics* dans tous ces millions qui volent et qu'on se vole?

Par Michel VILLETTE,  
ENSIA

## LES ARTISTES, MANAGERS DANS L'ÂME ?

**À propos de l'ouvrage  
de Catherine STRASSER,  
*Du travail de l'art.  
Observation des œuvres  
et analyse du processus qui  
les conduit*, Paris, Éditions  
du Regard, 2006**

Les noms de Gustave Courbet, Federico Fellini, Gustave Moreau ou encore Tennessee Williams sont familiers au grand public. Ceux de Jannis Kounellis, Roman Opalka ou Léa Lublin le sont beaucoup moins. Du point de vue du management, tous ces artistes, contemporains ou non, sont en revanche d'illustres inconnus...

Il est vrai que l'histoire de l'art n'est habituellement pas la principale source d'inspiration des managers. À tort, pourra-t-on dire à la lecture du livre de Catherine Strasser qui nous montre qu'il existe une cause commune entre artistes et managers, ces deux figures que société, sociologues (et parfois, artistes et managers eux-mêmes) se plaisent tant à opposer. Alors qu'il y a tout lieu de chercher en quoi leurs formes d'action sont soumises à des rationalisations comparables. Pour cela, Catherine Strasser, historienne d'art de profession, mais aussi critique d'art, rompant délibérément avec les canons de l'histoire de l'art, place la notion de travail au centre de son approche. Elle n'en abandonne pas pour autant le projet d'éclairer le travail des artistes grâce à un mode de connaissance et des méthodes propres à l'histoire. Mais elle s'efforce, aussi, de saisir en quoi le travail est une notion centrale en art. Il ne s'agit cependant pas ici d'appréhender le travail dans l'art (sous l'angle, par exemple, de sa représentation), ni même le travail de l'art (ce qu'il produit), mais bien de s'attacher à ce qui travaille l'art autant qu'à ce que l'art travaille.

Ce projet renvoie bien évidemment à un contexte, notamment intellectuel, dans lequel se sont multipliées, ces dernières années, les questions portant sur la fin du travail, la disparition de la valeur travail, les métamorphoses du travail, etc. Le domaine culturel lui-même, avec la question des intermittents ou celle de la définition du travail intellectuel et de création (les droits d'auteur), a contribué, lui aussi, à mettre l'accent sur le travail. Enfin, la dimension politique d'un objet tel que le travail n'est pas à négliger... Mais, plus fondamentalement, c'est l'hypothèse suivante qui fonde le projet du livre et simultanément amorce un dialogue possible avec le management: «*les créateurs (en général) anticipent dans leurs pratiques les questions que posent à la société les mutations du travail*». Pour vérifier cette hypothèse, l'historienne va se livrer à l'étude, passionnante, de quelques artistes et œuvres d'époques et de genres variés, choisis dans le champ des arts visuels des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles et en raison de leur caractère exemplaire du point de vue du travail de l'art. Nous nous attacherons ici à quelques exemples qui illustrent plus particulièrement les dimensions d'organisation du travail.

Parmi les artistes que l'on citait précédemment, Gustave Courbet occupe, dans l'ouvrage de Catherine Strasser, une place de choix, comme l'indique le titre du chapitre qu'elle lui consacre: «*L'artiste invente une économie*». Le parallèle avec le management est immédiat: le manager invente un dispositif (1).

Deux aspects du travail de Courbet sont particulièrement remarquables. Premièrement, ce peintre (que son ami Baudelaire compare à un «*puissant ouvrier*»)

appartient à un réseau d'intellectuels, d'artistes et de mécènes, habités, chacun, par la question du travail et de ses rapports à l'art. Parmi eux figurent Proudhon, pour qui l'homme se définirait avant tout par son travail, et Saint-Simon, selon qui les arts marchent à l'avant-garde de toutes les facultés intellectuelles. «*Aussi, l'attraction d'une pensée qui place l'artiste à un rang exemplaire tout en l'identifiant comme travailleur correspond, en les réconciliant, à la fois à l'idéal romantique dont Courbet ne se départit jamais totalement et à sa volonté, profonde et affirmée, d'exercer un réalisme moderne inscrit socialement*».

On trouvera dans *Les casseurs de pierre*, peint par Courbet en 1849, la concrétisation de cette posture. Le tableau représente des travailleurs, ce en quoi il n'est pas le premier du genre; mais Courbet innove par sa facture (il s'agit d'une peinture maçonnerie), par son format (les deux travailleurs y sont représentés grandeur nature), et par sa composition (les personnages sont vus de trois quarts, ce qui interdit tout *pathos*; le paysage emplit toute la toile; l'horizon est pratiquement bouché, etc.). Comme le souligne Catherine Strasser, «*S'ils ne sont ni des figures anonymes, ni des figurants pittoresques, s'ils n'incarnent ni la dureté du destin, ni la glorification de la peine, s'ils accomplissent leur tâche spécifique en représentant à la fois celle de l'artiste, ils montrent ce qui n'est le sujet d'aucun tableau avant celui-ci: le travail, seul, et le travail, seulement*».

D'autre part, Courbet est celui qui, là encore le premier, s'attache le plus fortement à penser et organiser les différentes dimensions de son travail. Du point de vue de sa conception d'abord, car, bien que considéré comme virtuose, il n'a guère d'intérêt pour l'exécution et va même jusqu'à la déléguer (ce qui pose aujourd'hui de délicats problèmes d'attribution de certaines de ses œuvres). Mais aussi, et c'est peut-être plus

(1) La parenté entre les termes «*économie*» et «*dispositif*» est d'ailleurs établie: Cf. G. AGAMBEN, *Qu'est-ce qu'un dispositif?*, Rivages poche, 2007.

nouveau, du point de vue de la diffusion de son œuvre, de son rapport au public. Ainsi Courbet fait-il construire, lors de l'exposition universelle de 1855, son propre pavillon, dans lequel ses œuvres seront présentées. On pourra y acquérir des photographies des œuvres présentées, ainsi qu'une brochure les cataloguant. L'entrée est payante. Courbet entend ainsi maîtriser non seulement les conditions de production de son œuvre mais aussi celles de sa monstration, afin notamment d'établir un rapport direct avec le public.

L'invention d'un dispositif original est aussi au cœur du riche chapitre consacré à l'œuvre de Gustave Moreau. Celle-ci est, en effet, soutenue par des principes de fabrication et d'organisation originaux, particulièrement intéressants pour appréhender les formes d'art les plus contemporaines, notamment les installations. Du côté de la fabrication, Moreau pratique une forme d'art qui repose sur une intense activité de recherche et qui mobilise l'assemblage. D'où une production énorme, composée certes d'œuvres, mais aussi de matériels intermédiaires divers (listes, photographies parfois retravaillées, palettes aux allures de toiles abstraites, etc.). Pour ce qui est de l'organisation (terme employé par le peintre lui-même), elle concerne son projet de devenir son propre collectionneur-conservateur et de maîtriser la constitution et la muséographie d'un musée (qui porte aujourd'hui son nom) qui allait devenir la première galerie monographique permanente et la première maison d'artiste-musée. Pour cela, analyse Catherine Strasser, « *Moreau invente une économie originale: quelques collectionneurs rares et choisis lui permettent d'investir le produit de ses ventes dans la construction de sa propre collection [...] et dans son organisation. Il se trouvera ainsi en mesure de prévoir, à sa disparition, la donation à l'Etat*

*de sa maison atelier, les moyens de financer le début de son fonctionnement comme musée et une collection de plus de vingt mille numéros* ».

S'agissant d'un exemple pris dans l'art contemporain, le cas de Kounellis montre à quel point l'art travaille en référence à une tradition, qu'il réactive et redynamise. C'est particulièrement évident dans l'œuvre présentée par l'artiste, en 1969, à Rome, à la galerie l'Attico, sans titre à l'époque, mais que l'on a depuis pris l'habitude d'appeler *Douze chevaux vivants*. Cette œuvre consistait à faire vivre dans l'espace d'exposition, le temps de sa durée, douze chevaux vivants. Selon la volonté de l'artiste, les animaux devaient être parfaitement nourris et soignés, l'espace d'exposition devant toujours être tenu impeccablement propre. La responsabilité de ces différentes opérations incombait au directeur de la galerie... On trouvera dans cette œuvre, qui place le cheval au centre, de multiples références culturelles à la ruralité, mais aussi à la mythologie (la ruse du cheval de Troie ou encore l'épisode des écuries d'Augias, assainies toutes seules sous le regard d'Hercule parvenu à détourner le cours de deux fleuves). Mais on peut aussi y voir – dans une perspective critique et, pour tout dire, anticapitaliste – un déplacement du centre d'intérêt, du résultat vers le processus. « *Non que l'objet, nous dit Catherine Strasser, encore une fois, soit déconsidéré mais, insuffisant et insatisfaisant en soi, il doit répondre d'abord de la justesse d'un mode de production* ».

La portée de l'ouvrage de Catherine Strasser dépasse, sans doute, le champ du management. Ce livre intéresse, au premier plan, l'histoire de l'art, notamment lorsque celle-ci montre à quel moment et selon quelles logiques des formes d'art, appartenant aux siècles passés, inventent en réalité le plus contem-

porain des arts. L'ouvrage concerne aussi les institutions culturelles, qui peuvent, selon les cas, trouver dans son travail une source de légitimité supplémentaire à leurs pratiques (on pensera, par exemple, aux initiatives prises, ici ou là, pour rapprocher art contemporain et art classique) ou en inaugurer de nouvelles, qui, dans le mode d'exposition même, donneraient par exemple à voir autant le travail de l'artiste que son œuvre.

De notre point de vue, une des conséquences de cet ouvrage est de montrer clairement que l'activité managériale, au sens large, n'est pas étrangère aux activités artistiques, qu'elle peut même y participer, sans les dénaturer. Réalisée par les artistes eux-mêmes, elle se trouve en réalité au cœur de leur pratique, à la fois sous l'angle de l'organisation du travail, de la place de la recherche dans le développement de nouvelles activités, dans la relation avec prescripteurs et publics du monde de l'art, et au cœur de la conception et du sens même des œuvres

Par Olivier LENAY, ENSMP

EXPLORER ET PRODUIRE :  
LA « CONCEPTION  
INNOVANTE », CONDITION  
DE SURVIE DE L'ENTREPRISE  
DU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE

À propos du livre de Pascal  
LE MASSON, Benoît WEIL  
et Armand HATCHUEL,  
*Les Processus d'innovation :  
conception innovante et crois-  
sance des entreprises*, Paris,  
Éditions Lavoisier, Coll.  
Hermès, 2006

Le livre, ambitieux et réussi, de Pascal Le Masson, Benoît Weil et Armand Hatchuel propose une plongée dans l'univers de l'innovation industrielle, et suggère des pistes nouvelles pour l'organisation et le management de cette fonction essentielle dans l'entreprise. Il s'agit d'un livre qui fera date, et qui éclairera différents

lectorats : hommes et femmes d'entreprises, mais aussi politiques, universitaires et étudiants. L'objectif de l'ouvrage est clair, et son ambition bienvenue : il s'agit de proposer un éclairage rigoureux sur les logiques et pratiques susceptibles de renforcer les capacités et les activités d'innovation de l'entreprise.

La thèse fondamentale de ce livre, à la fois foisonnant d'idées et très structuré, est la suivante : pour relever les défis de l'innovation intensive auxquels l'entreprise doit faire face aujourd'hui, il est nécessaire de renouveler conjointement les produits et les compétences. Des recommandations concrètes pour la définition de nouvelles fonctions dans l'entreprise sont présentées. De plus, de nombreux exemples rendent la lecture de ce livre intéressante, vivante, et enrichissante.

L'ouvrage est le fruit de plus de dix ans de recherches et d'expériences innovantes dans l'enseignement. Les auteurs, enseignants-chercheurs à l'École des Mines de Paris, ont pu développer et tester leurs idées dans le cadre de nombreuses collaborations avec des entreprises, véritables terrains de recherche, telles que Saint-Gobain, Tefal, Saab, Renault, la RATP, Schlumberger, Rhodia, L'Air Liquide, etc.

En ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, où l'innovation industrielle s'impose comme logique de survie, on ne peut qu'être d'accord avec les auteurs lorsqu'ils écrivent que nous savons encore bien peu de choses sur les apprentissages collectifs et les outils de gestion (ou de représentation) susceptibles d'être mobilisés afin d'accroître la capacité d'innova-

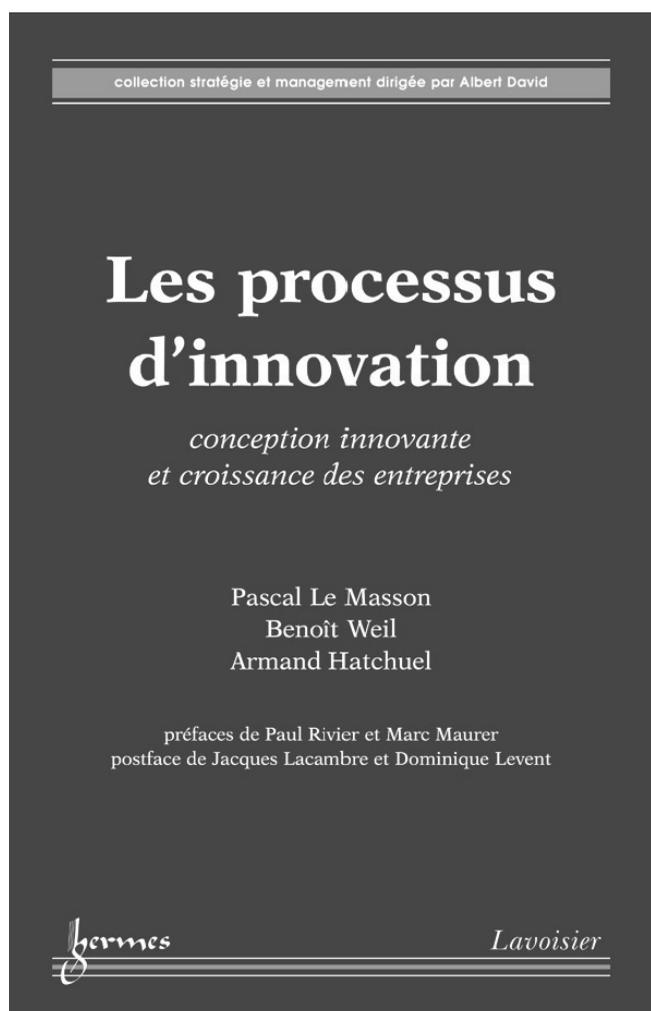
tion des collectifs. L'ouvrage s'attache donc à identifier les instruments cognitifs collectifs grâce auxquels l'innovation devient un objet de gestion, de pilotage et d'organisation. L'analyse proposée ne remet pas en cause le rôle des départements de R & D, mais suggère l'idée du manque d'un maillon essentiel entre recherche et développement : la fonction de «conception innovante».

des ressources connues). Or, au début d'un processus de conception innovante, il n'y a pas de cahier des charges, ni même une simple notion des types de connaissances qui pourraient être utiles. Le responsable de conception innovante (un rôle nouveau dans l'entreprise) aura la charge de construire des concepts et des apprentissages, et d'explorer en même temps des trajectoires possibles de connaissances

et des possibles lignées de produits. Ces deux explorations doivent se nourrir mutuellement pour guider la conception innovante.

La première partie de l'ouvrage traite de l'innovation et brosse un tableau historique de l'analyse de l'innovation au prisme des disciplines universitaires. Pour le lecteur chercheur, ou pour l'étudiant dans cette discipline, un chapitre d'analyse détaillée des différents courants de recherche sur l'innovation est présenté en annexe. Les auteurs ne se contentent pas d'être des experts dans leur domaine ; ils ont l'avantage, aussi, d'expliquer très clairement leurs idées, faisant des rapprochements nouveaux entre concepts, comme, par exemple, la formulation judicieuse de

l'«identité changeante des objets». La deuxième partie traite de la firme innovante et pose les bases de la «conception innovante», à partir de l'étude du cas de Tefal. Cette partie est particulièrement intéressante et explore en détail la relation entre connaissances, compétences et produits. Les produits sont caractérisés comme des «rentes d'apprentissage», et les thèmes de «lignées de production», de «familles de produits»



Pour expliquer les difficultés bien connues qu'ont de nombreux départements de R & D pour créer des innovations rentables, les auteurs posent le diagnostic qu'on ne peut demander l'impossible ni aux chercheurs (qui ont besoin d'organiser un processus contrôlé de production de connaissances), ni aux chefs de projets (qui doivent poursuivre des objectifs clairs en optimisant

et d'«hybridation entre lignées» sont introduits. Les auteurs proposent, comme une approche volontaire et structurée de création des marchés, la lignée, qui constitue un ensemble cohérent de moyens offrant un potentiel d'expansion. Selon les auteurs, la lignée est construite sur une logique d'expansion et d'évolution du «territoire» que constitue la «*business unit*». La seconde partie s'achève sur l'étude d'une *start-up*, jeune «pousse transplantée» émanant de Tefal.

La troisième partie traite de la manière de (re)construire les capacités d'innovation, et s'attache à apporter des réponses aux problèmes spécifiques auxquels sont confrontées les grandes entreprises. Après avoir brossé un tableau intéressant de la domestication de l'innovation et de la rationalisation de l'activité de conception, cette section propose une analyse critique de la R & D. Le chapitre intitulé «De la R & D à la RID» (I comme [conception] Innovante) explique en profondeur cette fonction «I» comme destinée au renouvellement de la valeur. C'est le travail de thèse de Pascal Le Masson qui sert de base à cette discussion. Cette section pose ensuite la question de savoir comment organiser la RID dans les entreprises et elle présente, à cette fin, le cas de Saint Gobain.

La quatrième partie, la plus théorique – et la plus ardue – du livre, expose rigoureusement les outils et les organisations possibles de la conception innovante. Les méthodologies de la conception innovante sont alors introduites (avec, en particulier, la théorie C-K d'Armand Hatchuel), ainsi que les concepts de «champs d'innovation». La théorie formelle C-K (exposée au chapitre 10) peut être difficile d'accès pour le non-spécialiste ou pour le non-universitaire, mais les auteurs démontrent à la fois leur rigueur et la confiance qu'ils accordent à leurs lecteurs en leur exposant cette théorie. La lecture attentive de ce cha-

pitre récompense cependant largement l'effort consenti (à la troisième relecture de ce chapitre, l'auteur de ces lignes peut en témoigner!). Plus «*user-friendly*», les trois chapitres suivants (les chapitres 11, 12 et 13) exposent trois types de champs d'innovation: conception en quête de nouvelles valeurs (chap. 11), conception par mutation technologique et régénération des métiers (chap. 12), et, enfin, combinaison de la recherche scientifique avec l'innovation conceptuelle (chap. 13). Ces chapitres seront d'une grande utilité pour les managers et pour tous ceux qui sont intéressés par l'application de ces idées à des problématiques concrètes.

L'ouvrage conclut sur les partenariats d'exploration, et sur les opportunités et les challenges qu'ils présentent pour la conception innovante. Les partenariats d'exploration constituent une piste intéressante pour développer encore les idées des auteurs et en tester les limites. Par exemple, il serait judicieux d'explorer plus avant les conséquences stratégiques et organisationnelles des rôles de «pilotes de champs d'innovation» dans le cas de relations inter-entreprises – en particulier au sein de ces «plateformes» ou de ces «briques de base» d'écosystèmes industriels (GAWER et CUSUMANO, 2002), qui constituent une structure de plus en plus présente dans la haute technologie.

La méthodologie de ce travail de recherche mérite d'être soulignée en raison tant de son originalité que de la richesse des résultats qu'elle fait émerger. Les «recherches-interventions», qui passent notamment par des immersions de longue durée au sein des entreprises, permettent une intimité avec le phénomène complexe étudié; de là, découlent des analyses puissantes, subtiles et argumentées.

On finit la lecture de ce livre convaincu que la valeur d'une innovation est déterminée non seulement par son potentiel marchand, mais aussi par son potentiel de création de nouveaux

savoirs. Les entreprises ont compris depuis longtemps qu'il fallait, au minimum, tenter d'appréhender ce potentiel marchand, même s'il est bien sûr difficile à estimer *ex ante*. En revanche, elles ont été beaucoup moins systématiques dans l'approche de la création structurée de savoirs en tant que partie intégrante du processus de conception. C'est en cela, me semble-t-il, que réside la contribution fondamentale de cet ouvrage: il introduit la création de savoirs de manière concomitante et parallèle à la création de produits, et il insiste sur la navigation entre produits et savoirs comme fil conducteur de la conception innovante.

L'entreprise d'aujourd'hui se doit de maîtriser cette logique puissante qui allie création de produits, création de savoirs, et un processus permettant de naviguer entre ces deux domaines.

Un des grands plaisirs de la lecture de cet ouvrage vient de la combinaison réussie des idées et des approches de chacun des trois auteurs. Sans vouloir simplifier trop la contribution de chacun, on devine et on apprécie l'ambition intellectuelle, l'érudition et la rigueur inventive d'Armand Hatchuel, les idées de conception innovante développées initialement par Pascal Le Masson dans sa thèse de doctorat, et les contributions importantes de Benoît Weil en matière de conception collective, de rationalisation et de coordination des savoirs. Cet ouvrage est lui-même le produit d'une conception innovante (et il me paraît, en l'occurrence, correspondre au modèle du chapitre 14: «combinaison de la recherche scientifique avec l'innovation conceptuelle»). De sa lecture passionnante, nous ressortons riches de savoirs nouveaux, mais aussi de catégories conceptuelles significatives et éclairantes.

**Par Annabelle GAWER,  
Imperial College London**