

**THOMAS LOILIER**

*NIMEC, Université de Caen*

**COLETTE DEPEYRE**

*Université Paris Dauphine, UMR CNRS 7088,  
PSL Research University*

**SAMUEL MERCIER**

*CREGO, IAE Dijon, Université de Bourgogne  
Franche-Comté*

# Ouvrir le management stratégique de l'innovation

**N**ul ne peut aujourd'hui nier que l'ouverture est une évolution majeure du management de l'innovation. Popularisée par l'expression heureuse de Chesbrough « d'Open Innovation » (2003, 2006), cette ouverture est intimement liée à des changements majeurs qui incitent les organisations à repenser l'organisation de l'activité d'innovation. La disponibilité accrue de travailleurs hautement qualifiés, le développement des pratiques de capital-risque, l'accélération du changement technologique et la disparition progressive des frontières entre certains secteurs d'activité, le développement des capacités de R&D des acteurs sont autant de facteurs qui poussent les entreprises à collaborer, à développer des partenariats, bref à s'ouvrir.

Dans ces conditions, il est tentant de s'interroger sur l'influence du phénomène d'ouverture de l'innovation sur les problématiques centrales de son management. Pour ce faire, l'article séminal de [Van de Ven \(1986\)](#) offre à la fois un cadre d'analyse intégré tout en posant la question de son actualisation à l'aune des phénomènes émergeant.

L'ambition de cette introduction au quatorzième numéro spécial célébrant le partenariat entre la *Revue française de gestion* et l'Association internationale de management stratégique est double : revenir sur le cadre d'analyse de Van de Ven, puis le mobiliser afin de mettre en perspective les contributions des articles composant ce numéro.

## **I – VAN DE VEN (1986) EST-IL SOLUBLE DANS L'OUVERTURE ?**

### **1. Un mouvement de fond : l'ouverture des processus stratégiques d'innovation**

L'ouverture des processus stratégiques est aujourd'hui considérée comme une évolution de fond des pratiques stratégiques durant les cinquante dernières années ([Whittington et al., 2011](#)). Elle se concrétise par un double mouvement à la fois de transparence et d'inclusion accrues :

– les informations relatives aux processus et aux contenus des stratégies sont de plus en plus visibles tant pour les acteurs internes de l'organisation que pour les acteurs externes (journalistes consultants, clients, fournisseurs, concurrents, etc.) ;

– même si la participation à la décision stratégique reste l'apanage de quelques-uns, les acteurs contribuant à la fabrique de la stratégie sont de plus en plus nombreux. Tout comme dans le cas de la transparence accrue, ce phénomène traverse les frontières organisationnelles puisque cette inclusion concerne tout autant des individus internes qu'externes.

En matière de management de l'innovation, ce phénomène d'ouverture est lui aussi très important. S'il ne renvoie pas véritablement à la question de la transparence, il place au cœur de ses réflexions celle de l'inclusion. L'innovation ouverte (désormais IO) ([Chesbrough, 2003, 2006](#)) fait ainsi référence à un modèle dans lequel la firme exploite les sources d'innovation disponibles dans son environnement (connaissances, brevets, compétences, etc.) et valorise les outputs de sa propre recherche et développement qu'elle a décidés de ne pas exploiter directement. L'activité d'innovation est ainsi alimentée par deux processus : « outside-in » (recherche dans l'environnement de ressources existantes exploitables) et « inside-out » (valorisation dans l'environnement de ressources internes inexploitées)<sup>1</sup>. Pour être performante, l'entreprise doit donc « s'ouvrir » en développant ses coopérations, ses acquisitions et prises de participation en direction de l'ensemble des acteurs clés de l'innovation : capital-risqueurs, start-up, centres de recherche publics et privés, facilitateurs de toute sorte, etc.

Ce phénomène d'ouverture, que l'on peut considérer comme l'évolution majeure (à défaut, l'une des évolutions majeures)

1. Qui ont vocation à être complétés par un troisième processus visant à coupler les deux précédents.

des pratiques de management de l'innovation de ces trente dernières années, peut être lu au travers de la grille d'analyse de Van de Ven qui a l'avantage d'offrir une approche intégrée de l'ensemble des questionnements posés par le modèle de l'innovation ouverte. En effet, le foisonnement des recherches sur le sujet a contribué à créer un paysage scientifique assez morcelé. Gassmann *et al.* (2010) organisent cette littérature en y distinguant pas moins de neuf perspectives. Repartir des quatre problèmes de Van de Ven permet de rapprocher certaines d'entre elles et d'apporter une certaine cohérence à l'ensemble des contributions scientifiques dans ce domaine.

L'innovation ouverte nous invite avant tout à retenir davantage comme niveau d'analyse le niveau inter-organisationnel et à focaliser notre attention sur l'écosystème innovant (Moore, 1996) davantage que sur l'organisation isolée. Elle est donc aussi l'occasion de relire les questionnements de Van de Ven à l'aune du phénomène global d'ouverture des processus stratégiques d'innovation. Van de Ven et Engleman (2004) et Vo *et al.* (2011) avaient déjà eux-mêmes entamé une telle réflexion. Ce numéro entend faire de même : ouvrir sans pour autant clore – encore moins fermer – cette discussion.

## 2. Van de Ven (1986) : retour sur un article fondateur

Schématiquement, le rôle du manager de l'innovation est de lever les différents freins qui dissuadent les acteurs de prendre des risques et poussent à l'inertie. Dans son article publié dans *Management Science* en 1986, Van de Ven a retenu

quatre problèmes qu'il qualifie lui-même de centraux pour le management de l'innovation : 1) l'implication de l'ensemble des acteurs de l'organisation et l'institutionnalisation de l'idée nouvelle, 2) le maintien en éveil de l'attention des acteurs durant la totalité du processus, 3) la gestion de l'ensemble des transactions entre les différents acteurs et 4) la création d'un véritable contexte d'innovation (tableau 1).

Le problème processuel concerne la façon dont une idée est développée et mise en œuvre. Si le point de départ d'une innovation – son idée – est individuel, son processus de transformation en une réalité concrète est une réalisation collective. La confrontation des points de vue des acteurs concernés par l'innovation ne se limite pas à des échanges autour des mérites de l'idée mais aussi à ses conséquences politiques. Pour devenir une innovation, une idée doit être supportée par des acteurs puissants qui vont contribuer à son institutionnalisation dans l'organisation afin qu'elle devienne rétrospectivement évidente et incontournable.

Le problème humain du management de l'attention renvoie aux limites cognitives des individus. Tout manager est ainsi obligé de ne concentrer son attention que sur certains problèmes et certaines solutions (Ocasio, 1997). Or, il y a de fortes chances que cette répartition de son attention s'effectue en faveur des activités routinières et au dépend des activités innovatrices. Au niveau organisationnel, les questions d'inertie et de conformité renforcent cette tendance conservatoire : les groupes exercent des pressions fortes sur leurs membres pour qu'ils se conforment les uns aux autres. Ainsi, sans main visible du manager et sans

**Tableau 1** – Les problèmes centraux du management de l'innovation

<b>Dimensions clés</b>	<b>Problèmes rencontrés habituellement en management de l'innovation (Van de Ven, 1986)</b>
<b>Idées</b>	L'idée de départ d'une innovation est le plus souvent individuelle. <i>Comment impliquer l'ensemble des acteurs de l'organisation et « institutionnaliser » l'idée nouvelle ?</i>
<b>Acteurs</b>	L'être humain est naturellement limité dans sa capacité d'intégration des nouveaux problèmes et des nouvelles idées. Cette capacité limitée se traduit par l'existence de forces d'inertie qui tentent de bloquer la propagation de nouvelles routines dans l'organisation. <i>Comment maintenir l'attention des acteurs en éveil pendant toute la durée du processus ?</i>
<b>Transactions</b>	À mesure que le projet se déroule, on constate une prolifération d'idées, de transactions et d'acteurs qui interviennent et s'impliquent dans le processus d'innovation. Il est donc nécessaire de développer un management des relations entre les différents groupes de l'entreprise (« part-whole relationships ») <i>Comment gérer l'ensemble des transactions entre les différents acteurs du projet ?</i>
<b>Contexte institutionnel</b>	L'innovation ne se développe pas dans le vide mais dans des contextes intra- et inter-organisationnels. Ceux-ci ne sont pas donnés mais peuvent faire l'objet d'une construction afin de les rendre les plus favorables possibles au développement de l'innovation. <i>Comment créer un véritable « contexte d'innovation » ?</i>

leadership, les organisations et leurs membres ne concentrent pas leur attention sur les activités innovatrices.

Le problème structurel du management des relations « parties-tout » (« part-whole relationships ») est intimement lié à la prolifération des idées, des acteurs et des échanges qui survient dès lors que le processus d'innovation se déroule. Les équipes innovantes doivent intégrer suffisamment d'autonomie, de variété et de redondance pour constituer un environnement organisationnel adapté et adaptable au processus d'innovation. Les développements des pratiques et des recherches relatives aux équipes-projets et à l'ambidextrie organisationnelle vont dans ce sens (Loilier et Tellier, 2013).

Enfin, la question du leadership institutionnel fait référence au contexte favorable d'innovation qu'il convient de créer. Chez Van de Ven, ce contexte est à la fois intra et inter-organisationnel et pointe le rôle de l'innovation sur son environnement. Au niveau intra, les leviers pour y parvenir sont la culture de l'entreprise, ses caractéristiques organisationnelles ou encore ses pratiques de gestion des ressources humaines (gestion des carrières, incitations). Au niveau inter-organisationnel, il faut dès le départ bien noter que l'innovation ne fait pas que s'adapter à des arrangements organisationnels, industriels et institutionnels existants mais contribue aussi à transformer ces mêmes arrangements. L'enjeu est ici pour l'organisation de

contribuer à créer un environnement (lois, réglementations gouvernementales, structures de l'industrie, modalités de répartition des ressources et des connaissances, etc.) le plus favorable possible pour l'innovation tout en développant cette dernière dans le même temps. Cette co-construction est bien entendu complexe.

## II – QUATRE PROBLÈMES, DIX CONTRIBUTIONS

Les dix contributions qui composent ce numéro ont été agencées grâce à cette grille d'analyse. Toutes ont fait l'objet d'une présentation à la XXIV<sup>e</sup> Conférence annuelle de l'Association internationale de management stratégique organisée à Paris en juin 2015 par l'université Paris-Dauphine en partenariat avec Mines ParisTech. Elles peuvent toutes être « lues » comme une contribution à une meilleure connaissance des problèmes centraux du management de l'innovation ouverte. Une synthèse de cette discussion est proposée dans le [tableau 2](#). Chacun des dix articles de ce numéro est rapproché d'une des dimensions clés de la grille de Van de Ven et fait l'objet d'une interprétation « ouverte ».

Nous assumons bien entendu le fait qu'une telle lecture comporte une part de subjectivité. L'interprétation des contributions de ces dix articles à la grille de Van de Ven est propre aux auteurs de cette introduction. Elle est donc discutable mais permet selon nous de mettre en lumière un point important : un article convaincant l'est toujours parce que son contenu l'est mais aussi (peut-être) parce que ce même contenu peut nourrir les connaissances relatives à un sujet connexe, plus ou moins large et englobant, que l'auteur de l'article

en ait conscience ou non. Cette mise en perspective féconde n'est toutefois possible que si l'article en question est suffisamment robuste pour supporter une telle « re-lecture ».

Le processus de sélection ayant conduit au contenu de ce numéro offre en la matière de solides garanties. Il s'est déroulé en plusieurs étapes durant le second semestre de l'année 2015, les délais d'élaboration de ce numéro partenarial étant courts. En se fondant sur les résumés des communications ayant fait l'objet d'une présentation et les rapports proposés avant la conférence, nous avons, en tant qu'éditeurs invités, retenu vingt communications qui nous ont semblé allier rigueur, clarté, originalité et pertinence. Quinze auteurs ont accepté notre invitation à participer à ce processus d'élaboration de ce numéro prestigieux. Chaque papier a donc fait l'objet d'une première évaluation en double aveugle pendant l'été 2015. À l'issue de cette étape, dix papiers ont été pré-sélectionnés. Ils ont fait l'objet d'une ou deux évaluations supplémentaires par les évaluateurs initiaux et/ou l'un des trois éditeurs invités (pour la troisième évaluation) entre septembre 2015 et janvier 2016. Le processus de construction collective de ce numéro a donc été mené à un rythme (très) soutenu et nous tenons ici à remercier très chaleureusement auteurs et évaluateurs qui ont tenu la cadence. Sans la rigueur de toutes et de tous, ce numéro n'aurait pu voir le jour.

### 1. Institutionnaliser l'idée

L'institutionnalisation renvoie au processus de formalisation, d'acceptation et de pérennisation d'une idée nouvelle.

**Tableau 2** – Les problèmes centraux du management de l'innovation ouverte : dix contributions

Dimensions clés	Les dix contributions du XIV <sup>e</sup> numéro RFG-AIMS
<b>Idées</b>	<p>Dans un contexte d'IO, les expérimentations sont des leviers privilégiés pour favoriser les apprentissages inter-organisationnels. Les petites organisations artisanales et touristiques renforcent ainsi leur mise en réseau, développent leur capital social et deviennent à même de construire de véritables capacités dynamiques (Van der Yeught et Bon).</p> <p>La définition par l'entrepreneur de la mission sociale de l'entreprise est de nature à stimuler l'innovation. Le renouvellement régulier de cette mission dans une PME spécialisée dans le traitement de la malnutrition agit comme un stimulant de l'innovation collective et permet ainsi une implication de l'ensemble des acteurs (Levillain, Agogué et Berthet).</p> <p>Les objets utilisés dans les projets de changement et d'innovation comme par exemple les Powerpoint sont à même d'exercer une influence forte dans les résultats produits par ces projets. Ils peuvent ainsi devenir de véritables freins, des vecteurs matériels qui bloquent ces processus <i>via</i> un mécanisme d'immobilisme (Ayache et Dumez).</p>
<b>Acteurs</b>	<p>Dès lors que l'innovation présente à la fois risques et incertitudes, le risk manager peut contribuer à maintenir l'attention des acteurs durant le projet d'innovation en adoptant quatre postures différentes (le pédagogue, l'impulseur, le superviseur et le challenger). Pour ce faire, il dispose de différents canaux pour mobiliser l'attention des décideurs et tenter d'influencer leurs décisions (Mayer).</p> <p>Dès lors que l'on accepte l'hypothèse que les produits nouveaux doivent susciter des émotions chez l'utilisateur, alors il devient fondamental, dans la pure lignée de nombreux travaux de recherches menés sur le rôle des utilisateurs dans les processus innovants, de les intégrer dès l'amont des processus de conception. Dans le cas de l'automobile, ces émotions peuvent être de trois ordres et renvoient notamment à la notion de besoin émotionnel chère à Holbrouk et Hirschmann (Herbeth, Charue-Duboc et Manceau).</p>
<b>Transactions</b>	<p>Concept nouveau, l'innovation inversée doit faire l'objet d'un éclaircissement de manière à mieux saisir ce qui est véritablement nouveau à la fois dans le concept et dans le phénomène qu'il cherche à décrire et comprendre. Ce travail effectué, il apparaît qu'il existe deux idéaux types qui sont chacun associés à des problématiques managériales et stratégiques bien distinctes (Hussler et Burger-Helmchen).</p> <p>Depuis Teece (1986), chacun sait qu'innover nécessite l'accès à tout un ensemble d'actifs complémentaires (on emploierait volontiers aujourd'hui le terme de ressource) détenus par des partenaires. Dans ce modèle ouvert, la question de l'intégration par l'entreprise de ces ressources est cruciale. Il existe un cas particulièrement intrigant : quand l'entreprise se propose d'inclure des ressources dites non stratégiques voire même de délaissées. Ranjatoelina Tantely et Zaoual démontrent que lorsque cette intégration concerne des ressources humaines délaissées (précisément des chômeurs de</p>

Tableau 2 – (suite)

Dimensions clés	Les dix contributions du XIV <sup>e</sup> numéro RFG-AIMS
	longue durée), elle est largement facilitée par trois leviers : l'accompagnement et la formation, les partenariats avec d'autres organisations et des modalités de gouvernance adaptées.
<b>Contexte</b>	<p>Il est fondamental de dépasser les distances inter-générationnelles qui peuvent nuire à la transmission et la transformation des compétences organisationnelles (Shimada et Dameron). Dans la mesure où celles-ci sont les piliers de l'innovation, l'apprentissage inter-générationnel doit être développé pour instaurer un contexte d'innovation.</p> <p>Le contexte d'innovation est aussi inter-organisationnel dès lors que l'on se situe en innovation ouverte. L'imitation par ses concurrents peut être favorable. Comprendre comment la capacité d'absorption de ses concurrents se déploie peut ainsi contribuer à créer un contexte d'innovation favorable. Quatre points sont à mettre en avant : la coordination active des différents services concernés, la « routinisation » de certains processus de décision, l'adaptation des processus d'imitation selon le type d'imitation visée et enfin l'importance de certaines ressources (Bourkha et Demil).</p> <p>La modification des contributions d'un acteur dans les processus d'innovation ouverte peut nécessiter la construction d'une nouvelle identité de cet acteur (Malinovskyye, Mothe et Rüling). Cette construction identitaire nécessite un engagement fort de cet acteur dans des activités de légitimation auprès des autres membres de l'écosystème d'innovation auquel il appartient.</p>

Deux contributions portent sur l'exploration du lien entre l'entrepreneuriat social et l'innovation pour aboutir à créer de la valeur sociétale (économique, sociale et environnementale). Comment générer une valeur collective et partagée ? Cela renvoie à une vision de l'innovation ouverte aux parties prenantes, venant contrer le sentiment d'isolement parfois subi par l'innovateur. Il est pertinent de s'interroger sur ce qui distingue l'innovation sociale de l'innovation classique, en mettant en exergue l'importance de la mission (déjà mentionnée par les pionniers de la recherche en stratégie). Ainsi, Corinne Van der Yeught et Véronique Bon s'intéressent à cette question de l'innovation sociale dans les petites organisations touristiques liées au

secteur de l'ESS (économie sociale et solidaire), mobilisant le courant des capacités dynamiques. Elles montrent que la mise en réseau favorise les apprentissages et contribue au développement du capital relationnel pour le plus grand bénéfice des membres de ce réseau, du territoire et plus largement de la société dans son ensemble. Par ailleurs, c'est l'existence d'un acteur pivot, portant des convictions fortes, endossant le rôle de médiateur, de traducteur qui apparaît déterminante pour expliquer les résultats de la démarche. Cet acteur incite tous les participants à un recul réflexif induisant des modifications dans la façon de résoudre certains problèmes et stimulant leurs capacités d'innovation responsable. La recherche n'occulte pas pour autant les

fortes contraintes que subissent ces petites organisations.

La contribution de Kevin Levillain, Marine Agogué et Elsa Berthet présente l'expression d'une mission sociale comme étant le point commun de l'ensemble des définitions de l'entrepreneuriat social. Ils proposent de construire une théorie de l'innovation liée à l'entrepreneuriat social, en mettant en avant le rôle essentiel de la mission sociale dans les processus d'innovation radicale. À partir d'une étude de cas longitudinale (entreprise sociale française Nutriset), ils montrent que l'enjeu pour l'entreprise est de pouvoir renouveler régulièrement sa mission de façon à impliquer les partenaires pertinents et stimuler l'exploration de voies conceptuelles nouvelles. Formuler une mission sociale commune et générative semble être une condition pour l'innovation sociale radicale. La mission ainsi renouvelée désigne un champ d'innovation suscitant des activités ciblées de recherche et de développement et fédérant des acteurs de plus en plus nombreux apportant ressources et connaissances nouvelles. Dans le cas étudié, cela conduit l'entreprise à reconfigurer le champ du traitement de la malnutrition aigüe sévère pour les jeunes enfants, à impliquer de nouveaux partenaires, permettant l'apport de connaissances nouvelles dans le processus de conception. La mission doit ainsi être « commune », c'est-à-dire fédérer les partenaires potentiels de l'organisation à s'impliquer dans le processus d'innovation radicale.

Enfin, Magali Ayache et Hervé Dumez renvoient à une dimension complémentaire aux approches précédentes (qui mettaient notamment en avant l'importance de rompre l'isolement de l'innovateur individuel porteur d'une idée de départ). Ils montrent au

contraire l'importance d'un mécanisme d'immobilisme organisationnel marqué par la matérialité. D'autres éléments explicatifs que les classiques jeux de pouvoir (la résistance au changement) peuvent être mobilisés. Ce travail s'inscrit judicieusement dans le tournant matériel qui semble s'amorcer à l'heure actuelle au sein de l'analyse des organisations (voir [Boxenbaum et al., 2015](#) ; [Jarzabkowski et Pinch, 2013](#)).

Les auteurs apportent des éléments explicatifs originaux à l'échec de nombreux projets de changement organisationnels en se basant sur une étude de cas (analyse d'un projet de changement dans une entreprise semblant faire consensus). Ainsi, l'objet utilisé dans le projet (utilisation de Powerpoint) exerce une forte influence sur les résultats produits et devient un véritable frein bloquant les processus. Les Powerpoint, caractérisés par une triple tension (descriptif/normatif, expansion/contraction, oubli/rétention) sont à la fois l'expression, le contenu et le résultat du projet.

Le processus débouche sur des changements mineurs (*quick wins*) pour mieux enterrer un changement d'envergure. Les auteurs évoquent malgré tout quelques effets induits positifs qui sont loin d'être négligeables (tester un manager à haut potentiel sur sa capacité à piloter un projet, développement du lien social entre les managers, détente offerte au comité de direction).

## **2. Maintenir l'attention et gérer l'ensemble des transactions entre les acteurs**

Dans un environnement complexe et surchargé d'informations, la gestion de

l'attention des décideurs, de leurs efforts cognitifs, constitue un défi pour les organisations. La littérature a identifié divers canaux d'attention, formels et informels, que les organisations peuvent mobiliser (Ocasio, 1997, 2011) ainsi que l'impact des pratiques d'influence de certains acteurs, nommées « issue-selling » (Dutton et Ashford, 1993). Julie Mayer propose de croiser ces deux grilles d'analyse afin d'étudier le rôle des canaux d'attention dans les pratiques d'« issue-selling ». Elle analyse en particulier les pratiques des *risk managers* qui coordonnent la démarche de gestion globale des risques en mobilisant divers canaux d'attention : outils d'évaluation des risques, comités risques, échanges avec les décideurs, etc. Sur la base d'une série de onze entretiens, quatre types de coordination de la gestion des risques, ou plus précisément quatre postures sont identifiées. Elles correspondent chacune à une gestion spécifique de l'attention des décideurs, selon l'intention des *risk managers* et selon que les canaux d'attention mobilisés sont davantage formels ou informels. Quand ces canaux sont principalement formels, les *risk managers* peuvent adopter alternativement une posture de « superviseur » ou de « pédagogue ». Dans le premier cas, l'objectif est de structurer la façon dont les décideurs appréhendent les risques (élaboration et diffusion d'outils, contrôle formel, adaptation de l'organisation – organigrammes, fiches de poste, procédures) alors que dans le second cas, les *risk managers* visent davantage à rendre les décideurs autonomes dans la prise en compte des risques. Ils recourent alors également à l'élaboration d'outils, mais orientent aussi l'attention par des pratiques de consolidation et de présentation de

l'information ainsi que par la valorisation de comportements exemplaires et la responsabilisation des décideurs. Quand les canaux d'attention mobilisés sont à l'inverse davantage informels, deux autres postures s'avèrent possibles. Le « challenger » va chercher lors d'échanges ponctuels avec des décideurs à modifier leurs représentations cognitives, afin de les amener à se questionner sur leur capacité à prendre en compte et faire face aux risques, à penser au-delà de leurs préoccupations habituelles. Quand les *risk managers* visent à rendre ces comportements réflexifs plus permanents, ils adoptent alors une posture « d'impulseur ». Ils s'efforcent alors de développer des canaux de communication et de coordination directs et autogérés, de telle sorte qu'ils n'aient pas à intervenir. La distinction de ces quatre postures permet de bien identifier le fait que l'« issue-selling » ne se résume pas au fait d'attirer l'attention, mais plus généralement de l'orienter, afin de focaliser, déplacer, élargir, approfondir ou encore stabiliser l'attention.

La contribution de Nathalie Herbeth, Florence Charue-Duboc et Delphine Manceau se concentre sur l'attention portée à une autre composante, celle relative aux émotions qu'un produit peut susciter chez ses consommateurs. Alors que la littérature sur les processus de développement de nouveaux produits se concentre principalement sur les composantes fonctionnelles, quelles sont les modalités de prise en compte des émotions générées par un produit ? Les auteures étudient le cas des véhicules automobiles dont on peut désormais comparer le « quotient émotionnel » au-delà d'attributs plus classiques (cf. les comparatifs de l'*Auto-Journal*). Grâce à des données recueillies dans le cadre d'une

recherche intervention auprès du constructeur Renault, l'article identifie d'abord que différentes acceptions de la notion d'émotion coexistent dans les pratiques de conception automobile. Certains acteurs font référence à des types d'émotions (le plaisir, la peur, l'amour), d'autres à une sorte de charge émotionnelle globale portée par un véhicule, ou d'autres encore pensent à des attributs spécifiques du véhicule, comme sa sensualité. Les sources potentielles d'émotion peuvent être liées à l'apparence d'un véhicule ou à son usage, et concerner le véhicule dans sa globalité ou certains sous-ensembles. Ces diverses sources d'émotion peuvent ensuite être appréhendées selon une approche projective, quand les acteurs cherchent à identifier en amont les besoins émotionnels (et fonctionnels) des clients, ou selon une approche évaluative en réalisant des tests auprès de clients cibles à partir de maquettes du véhicule en cours de développement. Enfin, les auteurs proposent de distinguer trois paradigmes de prise en compte des émotions dans le développement d'une nouvelle voiture. Selon le paradigme « cartésien », ce qui relève des fonctionnalités de l'objet et de la cognition (la raison) se distingue de ce qui relève des sensations et des émotions (les passions selon Descartes). À l'inverse, selon le paradigme « expérientiel », les émotions sont considérées comme résultantes des évaluations à la fois fonctionnelle et hédonique du véhicule et de ses composants. Entre ces deux extrêmes, le paradigme des « vecteurs d'émotions », inscrit le véhicule global dans le paradigme cartésien et les vecteurs d'émotion (des éléments emblématiques du véhicule) dans le paradigme expérientiel. Ainsi, au-delà des activités de marketing qui pilotent

l'identité de la marque et des acteurs du commerce qui sont au contact direct du client, les activités amont relatives au développement d'un nouveau produit sont elles aussi amenées à gérer la prise en compte des émotions suscitées par l'usage d'un produit, selon diverses modalités.

Deux contributions proposent ensuite de discuter les enjeux organisationnels et stratégiques de situations d'innovations nouvelles ou originales. Caroline Hussler et Thierry Burger-Helmchen s'interrogent d'une part sur la singularité de l'innovation inversée, quand des firmes multinationales et leurs filiales sont encouragées à imaginer de nouvelles réponses à des problèmes locaux situés dans des pays émergents, et génèrent en retour de nouvelles applications dans les économies plus avancées. La littérature sur le sujet est foisonnante et recouvre en réalité de multiples pratiques. Le phénomène d'innovation inversée invite d'abord à repenser le sens du transfert international de connaissances et d'innovations. Mais plusieurs questions se posent ensuite si l'on souhaite délimiter les contours du phénomène : l'innovation inversée ne concerne-t-elle que les multinationales, et est-elle seulement le fait de multinationales dont la maison mère est située dans un pays développé ? Également, renvoie-t-elle exclusivement à une diffusion intra-organisationnelle ou peut-elle rendre compte de cas de diffusion interorganisationnelle ? Doit-on distinguer les pays pauvres des pays émergents ? Quelles sont les phases de développement à considérer (génération d'idée, développement, commercialisation) ? Radjou *et al.* (2012) mobilisent le terme de *Jugaad*, ou l'art du système D et de la débrouillardise (en langue indi), pour renvoyer à l'élaboration

de solutions ingénieuses et improvisées en utilisant des moyens simples, par opposition aux approches plus structurées de l'innovation traditionnellement à l'œuvre dans les pays développés. Il apparaît *in fine* que les spécificités et enjeux de l'innovation inversée ne résident pas tant dans le fait que l'innovation soit née dans un pays émergent mais plutôt qu'elle soit ensuite adoptée dans les pays plus avancés. Les auteurs proposent alors de spécifier les dimensions qui se trouvent inversées afin de distinguer les innovations simplement inversées (inversion géographique) de celles qui le sont doublement (inversion géographique et de la source de valeur), chacune ayant ses enjeux propres. Dans le premier cas, la rupture proposée aux consommateurs des pays émergents peut aussi constituer une rupture par le bas dans les pays développés. Dans le second cas, les produits imaginés et produits par et pour les marchés émergents, réussissent à s'imposer comme une nouvelle référence dans les pays développés du fait d'une amélioration significative de la valeur perçue. En d'autres termes, l'innovation inversée n'est pas nécessairement synonyme de dégradation de la valeur du produit/service (quand bien même ses fonctionnalités peuvent être réduites), au contraire.

Jérémy Ranjatoelina Tantely et Anne-Ryslène Zaoual analysent d'autre part le cas de Vitamine T, un groupe emblématique de l'insertion de chômeurs de longue durée par l'activité économique. Ce cas d'entrepreneuriat social permet de s'intéresser à un type de situation récemment repéré d'un point de vue théorique (Weppe *et al.*, 2012, 2013) mais encore peu instruit empiriquement : l'inclusion de ressources perçues comme ordinaires, non stratégiques, voire

négatives, par la majorité des acteurs d'un marché peut être source de création de valeur. Les auteurs étudient le cas de ressources humaines délaissées dont l'inclusion repose sur un subtil équilibre entre accompagnement social et professionnel et maintien des exigences de l'entreprise. Ils mettent en avant six ressources et compétences clés associées, à même d'asseoir l'inclusion de ressources perçues comme non stratégiques : au niveau *corporate*, une gouvernance hybride, et des partenariats où le capital social managérial et les engagements externes des dirigeants semblent jouer un rôle de diffusion et de légitimation ; au niveau des activités, un portefeuille d'activités « inclusives » diversifié et une compétence entrepreneuriale permettant l'actualisation permanente de ce portefeuille ; au niveau fonctionnel, un accompagnement social et professionnel personnalisé et la présence d'un institut de formation offrant des contenus adaptés. Lorsqu'un portefeuille est composé principalement de ressources délaissées (comme c'est le cas pour les différentes formes d'entreprises sociales inclusives), la maîtrise d'une capacité d'orchestration spécifique est ainsi identifiée comme une condition essentielle à la réalisation de la création de valeur souhaitée.

### 3. Créer un véritable contexte d'innovation

Il est fréquent que plusieurs générations coexistent au sein d'une organisation. Une telle diversité organisationnelle est à la fois source de richesses mais aussi de menaces dès lors que le départ à la retraite d'une génération fait planer le risque de pertes de compétences et donc de diminution de la capacité d'innovation de l'entreprise. Pour

le limiter, il est indispensable de mettre en place un contexte favorable au développement de l'apprentissage intergénérationnel. Tel est l'objet de l'article de Sakura Shimada et Stéphanie Dameron. Leur point de départ est double : d'une part, considérer cet apprentissage comme lieu de dynamique (transmission et transformation) des compétences organisationnelles et d'autre part, contextualiser ledit apprentissage. L'enjeu est ici une compréhension fine du phénomène étudié en le situant dans le temps, dans l'organisation et dans son pays d'origine (*via* une comparaison entre la France et le Japon). Pour ce faire, le concept utilisé est celui de *ba*. D'origine japonaise, il fait référence au contexte dans lequel se déroulent les dynamiques de connaissances fondées sur les interactions entre les acteurs. Le *ba* est ainsi multidimensionnel : il est à la fois physique (caractéristiques du lieu de travail), virtuel (utilisation des TIC) ou encore mental (partage cognitif d'une idée, d'un paradigme). Les individus qui s'y retrouvent doivent y partager quatre éléments fondamentaux – le sujet de l'interaction, ses codes d'interprétation, des supports d'information permettant la transmission et une volonté d'échange – et ainsi développer un apprentissage. Fondé sur l'interaction entre ses membres, le *ba* peut aussi être interprété comme un lieu d'ouverture à l'autre, tant d'un point de vue cognitif qu'émotionnel, favorable au développement de l'apprentissage intergénérationnel. En comparant les cas français et japonais, Sakura Shimada et Stéphanie Dameron mettent au jour avec finesse les mécanismes à l'œuvre dans cet apprentissage et les spécificités propres à chacun des deux contextes étudiés. On notera ici en particulier combien l'échange intergénérationnel

est au Japon largement conditionné par la relation *sempai-kôhai* alors qu'en France ce sont plutôt la conscience professionnelle et la passion du métier qui sont davantage mises en avant.

Dans une approche ouverte, la création d'un contexte favorable à l'innovation prend tout son sens dans une organisation mais aussi (et surtout) à travers les relations qu'elle développe avec son environnement, replaçant ainsi au centre du débat tout un ensemble de questions d'ordre institutionnel. Bilal Bourkha et Benoît Demil d'une part et Miglé Malinovskyye, Caroline Mothe et Charles-Clemens Rüling d'autre part offrent dans ce numéro deux contributions très précises en la matière.

Bilal Bourkha et Benoît Demil se focalisent sur l'une des formes concrètes que peuvent prendre les processus « d'outside-in » dans les entreprises : l'imitation des produits concurrents. Cette capacité d'imitation suppose la mise en place de processus organisationnels qui peuvent être associés de la capacité d'absorption de l'entreprise. Cette dernière est d'autant plus intéressante à étudier qu'elle est abordée sous un angle processuel en se fondant notamment sur les quatre temps de l'absorption : l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation. Le cas étudié – le marché des cartes bancaires privatives au Maroc – offre un panorama précieux pour étudier l'imitation : durant les neuf années de l'analyse (2001-2010), pas moins de 57 décisions d'imitation ont été étudiées. En couvrant les trois formes d'imitation traditionnellement distinguées par la littérature (totale, partielle, créative), elles permettent de tenir compte du phénomène dans sa diversité et de dégager plusieurs résultats instructifs. Les auteurs démontrent que le

développement de la capacité d'imitation est bien un processus actif et délibéré des acteurs. Elle passe en premier lieu par la coordination active de trois services (monétique, veille, R&D) dans l'ensemble des banques de l'échantillon. Les modalités pratiques de la coordination et les rôles précis de chaque service peuvent varier en fonction du type d'imitation et d'une banque à l'autre mais, à chaque fois, ce travail d'intégration est bien un mécanisme managérial qui facilite les échanges d'information et de négociation entre les acteurs des différents services. À terme, ce processus peut relever d'un apprentissage dont l'objectif est de « routiniser » au moins en partie ces relations. Ce dernier permet d'accélérer les processus d'imitation. Ce contexte favorable d'innovation est complété par la maîtrise de la banque de ressources complémentaires comme par exemple un réseau de guichets automatiques. Enfin, Bilal Bourkha et Benoît Demil démontrent que les processus organisationnels à l'œuvre diffèrent selon les types d'imitation tant au niveau des connaissances concernées que des étapes nécessaires à leur bon déroulement.

Que se passe-t-il lorsqu'un intermédiaire de l'innovation (précisément un centre de culture scientifique, technique et industrielle désormais CCSTI) souhaite transformer son identité afin de répondre à la complexité institutionnelle ? Telle est la question que se posent Miglé Malinovskye, Caroline Mothe et Charles-Clemens Rüling. Historiquement construits par une logique de médiation scientifique, leur mission était

jusqu'alors de mener un travail de vulgarisation scientifique à destination de la société dans son ensemble. Mais dans ce domaine, l'environnement change et le discours politique évolue : les CCSTI se doivent de participer activement à l'innovation et devenir des facilitateurs de ces processus en rapprochant le monde de la recherche et celui des entreprises. Schématiquement, l'enjeu n'est plus de « parler de science » mais de participer à la « fabrique ouverte » des innovations. Les auteurs montrent que cette transition est loin d'être simple. L'organisation doit en effet être capable de gérer sa transition identitaire en interne mais aussi d'être légitime aux yeux de ses partenaires institutionnels dans sa nouvelle mission.

La transition identitaire est d'autant plus difficile que l'identité historique de l'organisation est bien affirmée. Concrètement, les aspirations identitaires des CCSTI se traduisent par des modifications de pratiques : certaines activités sont conservées, d'autres sont créées. Cette évolution concerne la logique historique de médiation comme celle de soutien à l'innovation. Elle n'est possible qu'avec le soutien des parties prenantes des logiques concernées. Autrement dit, les transformations identitaires ne deviennent effectives qu'à deux conditions : trouver des alliés (*via* de nouvelles parties prenantes) pour légitimer les aspirations nouvelles de soutien à l'innovation et réussir à faire accepter par les parties prenantes traditionnelles l'abandon partiel des activités de médiation scientifique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Boxenbaum E., Huault I. et Leca B. (2015). « Le tournant “matériel” dans la théorie néo-institutionnaliste », *La théorie des organisations : Les tendances actuelles*, Vaujany (de) F.X., Hussenot A. et Chanlat J.-F. (Eds), Economica.
- Chesbrough H. (2003). *Open innovation - The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press.
- Chesbrough H. (2006). *Open business models*, Harvard Business School Press.
- Dutton J.E. et Ashford S.J. (1993). “Selling issues to top management”, *The Academy of Management Review*, vol. 18, n° 3, p. 397-428.
- Gassmann O., Enkel E. et Chesbrough H. (2010). “The future of open innovation”, *R&D Management*, vol. 40, n° 3, p. 213-222.
- Jarzabkowski P. et Pinch T. (2013). “Sociomateriality is ‘the New Black’: Accomplishing repurposing, reinscripting and repairing in context”, *M@n@gement*, vol. 16, n° 5, p. 579-592.
- Loilier T. et Tellier A. (2013). *Gestion de l'innovation*, EMS.
- Moore J. (1996). *The death of competition: leadership and strategy in the edge of ecosystems*, HarperBusiness.
- Ocasio W. (1997). “Towards an attention-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 18 (special issue), p. 187-206.
- Ocasio W. (2011). “Attention to attention”, *Organization Science*, vol. 22, n° 5, p. 1286-1296.
- Radjou N., Prabhu J., Ahuja S. et Roberts K. (2012). *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*, Wiley.
- Teece D.J. (1986). “Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy”, *Research Policy*, vol. 15, p. 285-305.
- Van de Ven A.H. (1986). “Central problems in the management of innovation”, *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 590-607.
- Van de Ven A. et Engleman R. (2004). “Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship”, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 7, p. 47-72.
- Vo L.-C., Mounoud E. et Hminda N. (2011). “Central problems in managing open innovation: a recurrent issue?”, *OLKC 2011: making waves*, Hull University Business School.
- Weppe X., Warnier V., Lecocq X. et Fréry F. (2012). « Quand les postulats d’une théorie induisent de mauvaises pratiques. La ‘théorie des ressources’ selon J. B. Barney », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 228-229, p. 253-268.

Weppe X., Warnier V. et Lecocq X. (2013). « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 234, p. 43-63.

Whittington R., Cailluet L. et Yakis-Douglas B. (2011). "Opening strategy: evolution of a precarious profession", *British Journal of Management*, vol. 22, p. 531-544.

