

Introduction générale

*Thierry Burger-Helmchen, Caroline Hussler
et Patrick Cohendet¹*

1. Nous remercions les directeurs de la collection « Grands auteurs » : Gérard Charreaux, Patrick Joffre et Gérard Koenig pour la confiance qu'ils nous ont accordée et leur aide durant le processus d'amélioration des textes.

« Tu es responsable de ce que tu as apprivoisé. »
Le Petit Prince (1943), Antoine de Saint-Exupéry

Soyez créatifs, inventez, innovez ! Ces injonctions jalonnent quotidiennement les discours des managers, des dirigeants et même des hommes politiques. Aujourd'hui, aucun magazine de presse, féminine ou financière, culinaire ou automobile, ne paraît sans que la créativité ne soit à l'honneur. Pourtant, la fréquence et la force de l'invocation n'en font pas une réalité. Trop souvent ceux qui ordonnent la créativité n'osent pas l'apprivoiser, et méconnaissent les risques liés à sa concrétisation.

De même, l'innovation est généralement présentée comme bénéfique pour les entreprises, et au-delà pour les individus et la société dans son ensemble. Innover permet aux firmes de renouveler leurs produits, d'améliorer leur rentabilité et d'opérer un changement organisationnel pour se préparer à de nouveaux défis. Au niveau individuel, par la création de connaissances et l'apprentissage qu'elle suppose, l'innovation donne lieu à une amélioration des savoirs, et à un enrichissement intellectuel et culturel. Enfin, l'innovation peut entraîner une réduction du chômage, limiter le gaspillage des ressources et plus largement favoriser le progrès sociotechnique et la croissance. Pour autant, les risques, les coûts et le rythme de l'innovation ne s'intègrent pas aisément aux contraintes financières et organisationnelles des entreprises, ni aux agendas court-termistes des managers, ni à leurs incitations basées sur l'immédiateté, ni même encore aux critères standards d'évaluation. L'innovation nécessite des capacités de collaboration entre différents corps de métiers, et ce parfois bien au-delà des frontières organisationnelles. Tantôt marginale, tantôt radicale, voire destructrice, l'innovation apparaît dans certains cas de manière inattendue, elle échappe souvent au contrôle des individus, et répond donc en tous points à un cas de sérendipité : c'est un être difficile à apprivoiser.

Pourtant, le défi du manager n'est-il pas précisément de saisir et mettre en œuvre les techniques et modèles organisationnels qui permettent non seulement de stimuler la création et l'inventivité, mais aussi d'engager de manière responsable les ressources de l'entreprise pour en faire une innovation ? Tout porte finalement à penser que la qualité du management de l'innovation sera déterminante pour garantir aux organisations, aux individus, et à la société, les bénéfices de l'innovation.

Dans ce contexte, ce nouveau tome de la collection les grands auteurs en management propose de relire les travaux des auteurs majeurs en management de l'innovation, pour avec eux, non seulement bien décrire et circonscrire les phénomènes d'innovation et de créativité, mais aussi mieux comprendre comment rendre ces notions plus actionnables au sein des organisations.

LES GRANDS THÈMES DU MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Bien que cet ouvrage soit résolument tourné vers les sciences de gestion, la première partie consacrée aux *racines du management de l'innovation*, revient sur les apports des sciences connexes, en particulier l'économie, mais aussi la sociologie et la géographie au management de l'innovation. La deuxième partie se focalise sur des *approches managériales de l'innovation* et décline une pluralité d'approches, en fonction du type d'innovation à l'œuvre ou encore des ressources et compétences disponibles. Parce que le management de l'innovation ne peut se comprendre sans une analyse fine des mécanismes de créativité et de gestion des connaissances à l'œuvre ces thèmes sont abordés dans la troisième partie de ce recueil (*communautés, gestion des connaissances et créativité*).

Plusieurs ouvrages en langue anglaise (encyclopédies et *handbooks*) traitent déjà du management de l'innovation, en lien avec l'entrepreneuriat, la créativité ou encore l'économie². L'originalité du présent ouvrage, dans la continuité de la collection des grands auteurs, réside dans le fait que chaque chapitre met en exergue la contribution remarquable d'un auteur précis ayant contribué au champ du management de l'innovation.

PARTIE 1 : LES RACINES DU MANAGEMENT DE L'INNOVATION

La première entrée de cet ouvrage présente *Schumpeter* comme le « père » de l'économie ET du management de l'innovation. À l'origine de la définition de l'innovation qui fait désormais autorité, mais aussi tour à tour intéressés au rôle de l'innovation dans la dynamique du capitalisme, à l'entrepreneur innovateur ou encore au lien taille des entreprises/innovation, ses travaux sont en effet toujours d'une grande actualité pour éclairer les managers.

En mêlant adroitement l'économie industrielle, l'histoire, la sociologie et la science politique *Freeman* met pour sa part à jour une vision systémique de l'innovation, dans laquelle le seul comportement des entreprises ne peut expliquer la dynamique d'innovation, l'écosystème dans son ensemble ayant un rôle à jouer. Poursuivant cette réflexion, *Pavitt* imagine

2. Les références les plus notables sont : *The Oxford Handbook of Innovation*, coordonné par Jan Fagerberg, David Mowery et Richard Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation Management*, coordonné par Mark Dodgson, David Gann et Nelson Phillips, *Handbook of Organizational Routines* de Markus Becker, ou *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship* de Christina Shalley, Michael Hitt et Jing Zhou.

une taxonomie sectorielle de l'innovation et démontre que les conditions économiques et techniques, mais aussi les comportements des entreprises, varient grandement en fonction du type d'innovation à l'œuvre, appelant alors à une contextualisation du management de l'innovation.

Plus focalisés sur les liens entre innovation et croissance, les travaux précurseurs de *Kaldor* préfigurent la future théorie de la croissance endogène. Mais, ils démontrent aussi que l'innovation ne peut être créatrice de richesse que si elle fait face à des débouchés en expansion, rétablissant alors clairement le rôle clé du management (et du marketing) dans le processus. Se penchant pour leur part sur le développement économique sectoriel, *Abernathy* et *Utterback* mettent à jour un modèle de cycle de vie des innovations : à mesure que la maturité d'un secteur grandit, un design dominant s'installe, et la nature/quantité d'innovations qu'on peut observer changent. La question de la diffusion des innovations devient alors cruciale. *Rogers* consacra toute sa carrière à mieux saisir les conditions et mécanismes sociaux de cette dernière.

En quête d'indicateurs et de mesures fiables, *Hall* imagine des techniques et des procédures originales pour quantifier avec précision l'activité d'innovation et son impact sur l'économie, mais aussi pour rendre compte de la dimension stratégique du dépôt de brevet et de son lien avec la croissance des entreprises.

Enfin, dans une perspective plus processuelle, *Callon* et *Latour* développent la théorie de l'acteur-réseau (ou sociologie de la traduction) pour analyser la dynamique de construction sociale des innovations. Or, une telle construction sociale s'avère elle-même inscrite dans un territoire particulier, comme le montre le chapitre qui clôt cette partie, consacré à *Boschma* qui a largement contribué à la compréhension de la géographie de l'innovation en étudiant les choix de localisation et de collaboration des entreprises dans ce domaine.

PARTIE 2 : L'APPROCHE MANAGÉRIALE DE L'INNOVATION

Même s'il n'existe pas de cadre unifié du management de l'innovation ou de la créativité, tous les auteurs présentés dans cette partie partagent un même objectif qui consiste à expliquer comment les ressources et les compétences sont déployées et comment la valeur est créée par l'introduction de nouvelles idées dans l'organisation et sur le marché. *Christensen* a ainsi montré que le management d'innovations dites de rupture revêt des spé-

cificités, qui expliquent pourquoi les acteurs d'ores et déjà bien établis dans une industrie ont plus de mal à leur donner naissance.

D'autres auteurs ont plutôt cherché à mettre en lumière des modèles organisationnels capables de stimuler l'innovation. C'est le cas du modèle de l'innovation ouverte décrit par *Chesbrough* en référence à la dynamique collaborative mise en œuvre par les organisations au-delà de leurs frontières, pour générer de nouvelles idées et/ou les valoriser. L'implication des utilisateurs pionniers dans la cocréation de produits et services innovants, formalisée dans les travaux de *von Hippel*, va aussi dans ce sens. *Teece* s'intéresse lui aussi à la question du « faire ou faire faire » en matière d'innovation et développe un modèle contingent d'organisation dans lequel le régime d'appropriabilité des connaissances et la maîtrise plus ou moins grande d'actifs complémentaires sont des facteurs de choix déterminants.

Adoptant une formalisation évolutionniste et institutionnaliste, *Winter* met pour sa part l'accent sur les routines organisationnelles comme clés de voûte de l'innovation, jouant tantôt le rôle de catalyseur ou de frein à la création de connaissances nouvelles. Les études de cas de *Léonard* cherchent précisément à caractériser les compétences et les rigidités centrales des organisations en matière d'innovation. Quant à *March*, il met en avant la force du désordre, des marges de manœuvre et de l'ambiguïté pour stimuler l'innovation. Les organisations les plus imaginatives sont celles qui sont capables de cumuler ce qu'il appelle l'exploitation et l'exploration. Cette dichotomie est plus tard réemployée par *Tushman*, qui propose une solution managériale à cette apparente contradiction et donne naissance à la notion d'organisation ambidextre. Enfin, c'est la question de l'adoption d'innovations managériales qui rythme les écrits de *Damanpour* tranchant avec une tradition de la littérature de gestion qui, jusqu'à une date récente, s'était essentiellement attachée à comprendre l'innovation de produit et ou de procédé.

Pour clôturer cette partie, un accent tout particulier est mis sur la méthodologie proposée par *Van de Ven* pour étudier et rendre compte de toute la richesse de l'innovation en tant que processus collectif.

PARTIE 3 : COMMUNAUTÉS, GESTION DES CONNAISSANCES ET CRÉATIVITÉ

L'innovation est un phénomène social. Les génies indépendants qui révolutionnent et qui innoveront sans s'appuyer sur d'autres travaux et sans échanger avec des pairs tiennent de la légende. Mais alors comment et à

quel niveau de l'organisation s'organise un tel partage ? Plus généralement peut-on gérer la créativité organisationnelle ?

Le modèle SECI de *Nonaka* symbolise le cycle de création de connaissances au sein des entreprises. Il est aujourd'hui une référence dans le domaine. Il présente une vision complète et intégrée de la dynamique de création et d'échange des savoirs au sein des organisations, tout en offrant une réflexion originale quant aux lieux de prédilection de tels échanges de connaissances.

Cette réflexion quant aux réceptacles organisationnels les plus propices à la création et à la circulation des connaissances est poursuivie par *Brown* et *Duguid*, ou encore *Wenger*. Pour eux, les communautés sont les formes organisationnelles les plus favorables à l'échange et à l'émergence de nouvelles connaissances. *Von Krogh* propose alors de mieux saisir les spécificités managériales et stratégiques de ces communautés et questionne plus particulièrement le phénomène dans le cas de la communauté des développeurs de logiciels libres.

Nooteboom pousse l'analyse toujours plus loin et présente une véritable théorie cognitive de la firme, qui contraste avec les visions jusqu'alors dominantes basées sur les coûts de transaction. Pour lui, la force stratégique des entreprises est de permettre de réunir des savoirs dispersés. Se penchant sur les équipes de R&D et la gestion des ressources humaines en leur sein, *Katz* contribue pour sa part à mieux comprendre et ainsi piloter la motivation des membres de l'équipe, la gestion de leurs carrières, ou encore les incitations qui rythment un projet de développement.

À la recherche de sources d'inspiration possibles en matière d'innovation, *Verganti* introduit le champ culturel comme vecteur d'innovations porteuses de sens. En associant culture et innovation, les nouveautés créées revêtent une valeur symbolique forte en plus de leur valeur d'usage. La génération d'idées nouvelles, et la créativité sont plus largement le leitmotiv des derniers chapitres du présent ouvrage. *Amabile* y apparaît comme incontournable. Pour elle la créativité n'est pas uniquement individuelle, mais bel et bien un phénomène organisationnel posant en termes de management des questions de motivation, d'environnement et d'émotion. *Altschuller* cherche lui aussi à théoriser l'acte créatif. Partant du postulat que l'invention est le fruit d'une évolution des sciences et techniques qui rend son émergence inéluctable, mais requiert néanmoins la résolution d'une contradiction, il donne naissance à une pléiade d'outils et de méthodes pour accompagner l'acte créatif des ingénieurs (telle la méthode Triz). Il fait ici écho aux travaux de *Koestler*, selon lequel la clé de tout processus créatif réside dans l'acte bisociatif, cette rupture novatrice qui relie des

systèmes de référence jusqu'alors séparés. Cherchant eux aussi à théoriser l'activité de conception, *Hatchuel* et *Weil* développent leur théorie C-K, où l'interaction de l'espace des concepts et celui des connaissances permet de renouveler le raisonnement créatif. Enfin, avec une filiation scientifique bien différente car praticien avant tout, *Osborn* à travers la mise au point de la célèbre méthode du brainstorming a cherché lui aussi à comprendre comment stimuler la créativité au sein des organisations.

« LES » GRANDS AUTEURS

Certains auteurs nous sont spontanément apparus comme incontournables sur ces problématiques de management de l'innovation. Une lecture des principaux journaux académiques et une recherche de mots clés dans les revues généralistes en management et dans les revues spécialisées dans le domaine de l'innovation, nous ont permis de compléter ce premier groupe et de circonscrire la liste des auteurs qu'il faut connaître si l'on souhaite appréhender le champ du management de l'innovation. Enfin, quelques auteurs se sont ajoutés suite à des suggestions faites par les participants à cet ouvrage ou par les éditeurs, sans oublier quelques coups de cœur et choix personnels.

Certains de nos grands auteurs (March, Schumpeter, Teece, Van de Ven, ou encore Winter) étaient déjà présents dans d'autres tomes de la collection des grands auteurs, au regard de l'immensité de leur production et de la variété de leur contribution. Nous faisons le choix de les inclure dans ce volume également tant leur apport au management de l'innovation et de la créativité est lui aussi spécifique et central. D'autres, tels que Simon, dont le concept de rationalité limitée est sans conteste une prémisses du management de l'innovation moderne, ou encore Drucker, pour qui le management se résume à deux fonctions, commercialiser et innover, ont pour leur part été écartés (car déjà traités dans deux tomes dédiés aux grands auteurs)³.

Les choix ont été beaucoup plus difficiles lorsque nous avons creusé les racines du management de l'innovation, d'autant que plusieurs auteurs potentiels avaient croisé notre route au BETA ou lors de conférences internationales intéressées à l'innovation. Ainsi, bien que leurs travaux aient fortement contribué à façonner la pensée en management de l'innovation,

3. Le lecteur intéressé pourra se référer aux tomes suivants des grands auteurs, *Les grands auteurs en management*, dirigé par Sandra Charreire-Petit et Isabelle Huault, *Les grands auteurs en stratégie*, dirigé par Thomas Loilier et Albéric Tellier, *Les grands auteurs en Entrepreneuriat et PME*, dirigé par Karim Messeghem et Olivier Torrès, *Les grands auteurs en management international* dirigé par Ulrike Mayrhofer.

Giovanni Dosi, Brian Arthur, Paul David, Richard Nelson, Wesley Cohen et Daniel Levinthal, Bengt-Åke Lundvall, Stephen Kline et Nathan Rosenberg, Franco Malerba, ou Luc Soete ne sont pas inclus dans ce recueil par manque de place. Nous espérons qu'en présentant les pères fondateurs de leurs pensées (Freeman, Schumpeter et Pavitt notamment) nous saurons leur rendre hommage.

Nous avons également occultés des phénomènes plus récents qui touchent le management de l'innovation, comme le *crowdsourcing*, l'innovation inversée ou l'innovation *jugaad*. Si ces notions ont un écho managérial certain aujourd'hui, il est selon nous trop tôt pour désigner un auteur comme central dans ce nouveau pan de littérature.

Finalement, chaque chapitre présente le cœur de l'apport de chacun, ses développements pratiques, son utilité pour le management de l'innovation, et se conclut par une section critique et des perspectives qui sont autant de pistes pour développer de nouveaux travaux. Charge à nous désormais d'apprivoiser les théories de ces grands auteurs et de prendre nos responsabilités, en les adaptant aux réalités de notre temps, les complétant, et les employant à bon escient pour éclairer l'action des managers.