

Introduction générale

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

« *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 profitabilité 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'orchestrer de manière responsable les ressources et compétences de l'entreprise et de ses parties prenantes pour donner vie à 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 d'une part, mais aussi limiter les dérives environnementales et sociétales qui peuvent y être associées d'autre part.

Dans ce contexte, ce nouvel opus de la collection « Les grands auteurs » 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. Pour rendre compte de la vivacité et du foisonnement des réflexions académiques menées sur ce

thème, ainsi que de l'évolution de la pensée des auteurs originellement traités dans la première édition de ce travail, cette nouvelle version se décline désormais en deux tomes. Cette édition mise à jour et augmentée offre ainsi un panorama toujours plus exhaustif des auteurs qui ont le plus contribué à l'évolution du management de l'innovation et de ses pratiques.

Bien que cet ouvrage soit résolument tourné vers les sciences de gestion, se pencher sur les racines du management de l'innovation, revient à considérer les apports des sciences connexes, en particulier l'économie, mais aussi la sociologie et la géographie au management de l'innovation. Aborder les *approches managériales de l'innovation* appelle à rendre compte d'une pluralité d'approches – souvent stratégiques –, en fonction du type d'innovation à l'œuvre, des ressources et compétences disponibles ou du contexte géographique dans lequel les organisations évoluent. Enfin, manager l'innovation ne peut se comprendre sans une analyse fine des mécanismes de créativité et de gestion des connaissances à l'œuvre. C'est à l'ensemble de ces travaux que sont consacrés les deux tomes des *Grands auteurs en management de l'innovation et de la 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'économie¹. L'originalité du présent opus, 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. Dans cette perspective, chaque chapitre met en lumière une femme ou un homme dont la pensée et les travaux (en contextes) ont participé non seulement à faire progresser la connaissance académique dans le champ, mais aussi à aider les praticiens à apprivoiser la créativité et l'innovation. Ainsi, le premier tome expose les théories et modèles du management de l'innovation, là où le second revient sur le management de l'innovation en pratique(s).

Tome 2 : Économie et management de l'innovation en pratique(s)

Même s'il n'existe pas de cadre unifié du management de l'innovation, ou de la créativité, tous les auteurs présentés dans ce tome partagent un même objectif : expliquer comment les ressources et les compétences sont pensées puis déployées, et comment la valeur est créée et capturée par l'introduction de nouvelles idées dans l'organisation et sur le marché. Les auteurs envisagent

1. 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, *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship* de Christina Shalley, Michael Hitt et Jing Zhou, ou encore *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation*, coordonné par Harald Bathelt, Patrick Cohendet, Sébastien Henn et Laurent Simon.

l'innovation en pratique(s), s'intéressant à ses praticiens (partie 1), aux outils et méthodes de raisonnement qu'ils élaborent et mobilisent (partie 2), pour capturer de la valeur (partie 3) à partir d'idées issues de processus cognitifs et de pratiques sociales variées (partie 4).

Partie 1 : Innover : une affaire de praticiens

Pour comprendre l'innovation, une première étape essentielle consiste à interroger ses acteurs et à étudier l'organisation de leurs activités. Ici les travaux de *March* sont incontournables pour saisir 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 combiner ce qu'il appelle l'exploitation et l'exploration.

Se penchant sur les acteurs impliqués dans ces deux types d'activités, et étudiant les équipes de R&D et la gestion des ressources humaines en leur sein, *Katz* éclaire comment motiver les membres de ses équipes, améliorer la gestion de leurs carrières, ou encore penser les incitations qui rythment un projet de développement.

L'implication des utilisateurs pionniers dans la co-crédation de produits et services innovants, formalisée dans les travaux de *von Hippel* va aussi dans le sens d'une prise en compte d'un périmètre élargi d'acteurs de l'innovation.

D'autres auteurs ont alors 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.

Combinant ces deux logiques, *Piller* développe une approche intégrative de l'utilisateur dans les stratégies d'innovation ouverte avec son concept de *mass customization*. Ses travaux permettent d'articuler les enjeux d'une proposition de valeur personnalisée pour le consommateur et ceux liés à l'efficacité du système d'activités développé pour produire cette offre personnalisée.

Partie 2 : Innover : des outils et des méthodes

Intéressé à saisir les ressorts de la créativité, prérequis de l'innovation, *Koestler* avance que la clé de tout processus créatif réside dans l'acte bissociatif, cette rupture novatrice qui relie des systèmes de référence jusqu'alors séparés.

Hatchuel et Weil élaborent une théorie de la conception, la théorie CK, où l'interaction de l'espace des concepts (C) et celui des connaissances (K) permet de renouveler le raisonnement créatif.

D'une filiation scientifique bien différente, et praticien avant tout, *Osborn* ambitionne, quant à lui, de comprendre comment stimuler la créativité au sein des organisations. Il met au point la célèbre méthode du brainstorming.

Poursuivant cette réflexion quant aux 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.

Partie 3 : Capturer la valeur de l'innovation

Se penchant 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 change.

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 quant à elle 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.

Gambardella se concentre pour sa part, sur les choix stratégiques des entreprises innovantes qu'il relie aux marchés de technologies pour ainsi interroger les modèles d'affaires fondés sur l'octroi de licences.

Dans cette veine technologique, *Afuah* développe une véritable expertise sur la création et la capture de la valeur, face au défi des innovations technologiques et de la mondialisation.

Partie 4 : Cognition, communautés et innovation

La génération d'idées nouvelles, dans sa dimension sociale et cognitive, lie les 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 qui se manage, puisqu'elle est une question de motivation, d'environnement et d'émotion.

Le modèle SECI de *Nonaka* symbolise alors le cycle de création de connaissances au sein des entreprises. 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.

Von Krogh propose alors de mieux saisir les spécificités managériales et stratégiques de ces communautés (notamment celles des développeurs de logiciels libres) et poursuit l'étude de la création et diffusion de connaissances comme pratique sociale (intra et inter-organisationnelle), à l'heure où l'intelligence artificielle s'imisce dans la prise de décision.

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.

Nooteboom pousse l'analyse toujours plus loin et présente une véritable théorie cognitive de la firme, qui contraste avec les visions basées sur les transactions ou les coûts, dominantes jusqu'alors. Pour lui, la force stratégique des entreprises est de permettre de réunir des savoirs dispersés.

Enfin, si la pensée philosophique de *Castoriadis* sur l'imaginaire ne concerne pas directement les organisations, il n'en demeure pas moins qu'elle permet de renouveler le socle conceptuel des travaux en management de la créativité.

« 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 prémisse 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)².

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, Brian Arthur, Paul David, 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 dans le Tome I) nous saurons leur rendre hommage. En effet, plutôt que de creuser toujours plus les racines du management, nous avons fait le choix dans cette réédition augmentée de laisser la place aux travaux plus récents, aux concepts novateurs, notamment en management de la créativité, dès lors qu'il nous a été possible de désigner un auteur ou une auteure comme central(e) dans ces nouveaux pans de littérature. Malgré tout, certains phénomènes contemporains qui touchent le management de l'innovation demeurent absents, certaines auteures aussi. C'est le propre d'une telle collection : d'évoluer à mesure que la pensée s'internationalise, se consolide ou se transforme, à mesure que les pratiques bouleversent les modèles théoriques jusqu'alors pris pour acquis, à mesure que *knowledge* et *knowing* s'entremêlent, à mesure que les attentes sociétales vis-à-vis de la science se transforment.

Finalement, chaque chapitre présente le cœur de l'apport de chaque auteur, 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 responsable des managers.

2. 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 Messegghem et Olivier Torrès ; *Les grands auteurs en management international* dirigé par Ulrike Mayrhofer.