

# La culture d'innovation dans les organisations françaises

## Innovation culture in French organizations

Muriel Davies<sup>1</sup>, Stéphanie Buisine<sup>1</sup>

<sup>1</sup> LINEACT, École d'Ingénieurs du CESI Nanterre, et LATI, Université Paris-Descartes, mdavies@cesi.fr, sbuisine@cesi.fr

**RÉSUMÉ.** D'un point de vue macroéconomique, il y a consensus quant à la nécessité d'innover. En France, les organisations concentrent leurs efforts d'innovation essentiellement sur la R&D, alors que d'autres stratégies sont plus efficaces. Cette situation peut être liée à la nature des indicateurs et des incitations à l'innovation, centrés sur les investissements réalisés plutôt que sur la performance. Pour innover, une tendance récente propose de développer une culture favorable. Nous proposons donc une modélisation de la culture d'innovation dans les organisations, structurées autour de cinq dimensions. Les trois premières dimensions font référence aux gens : managers, équipes et individus innovants. Les deux autres sont d'ordre plus philosophique : d'une part le contexte organisationnel favorable, d'autre part la multiplicité et la facilité des relations avec l'environnement. Une organisation, en fonction de sa culture, peut intégrer le discours étatique sur l'innovation de différentes façons : comme l'énoncé d'une valeur organisationnelle déjà intégrée, comme une contrainte vitale, ou comme une injonction paradoxale.

**ABSTRACT.** From a macroeconomic point of view, there is a consensus that innovation must be developed. In France, organizations focus their innovation efforts mainly on research and development, while other strategies are more effective. A reason might be that innovation indicators and incentives deal with investment rather than performance. Recently, in France, innovation was planned to be developed through culture. We propose here an organizational innovation culture model, structured around five dimensions. The first three dimensions refer to innovative people: managers, teams and individuals. The others are more philosophical: on one hand, a favourable organizational context, and on the other, multiple and simple relationships with the environment. Depending on its culture, an organization can integrate state discourse around innovation differently: as the statement of an integrated organizational value, as a vital constraint, or as a paradoxical injunction.

**MOTS-CLÉS.** Innovation, Culture organisationnelle, France, Personnel, Philosophie.

**KEYWORDS.** Innovation, Organizational culture, France, People, Philosophy.

### 1. Pourquoi innover aujourd'hui ?

D'un point de vue macroéconomique, l'innovation est considérée comme le facteur dominant de la croissance et de la spécialisation commerciale des entreprises et des États [OCD 97]. Les innovations radicales façonnent les grandes mutations du monde et les innovations progressives alimentent de manière continue le changement économique. C'est une des rares notions consensuelles sur l'entreprise [MID 12] : l'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'industrie, de répondre aux attentes des clients, de créer des emplois qualifiés, et de motiver les salariés. Quel que soit le cadre d'analyse retenu, libéral ou non, solidaire ou non, mondialiste ou non, seule l'innovation semble pouvoir concilier les approches sociales et économiques de la croissance [LEM 06]. Elle est notamment considérée comme incontournable pour sauver les emplois industriels occidentaux [MID 12] face aux pays à faible coût de main d'œuvre.

Le concept même d'innovation a cependant beaucoup évolué au cours des trente dernières années. Pour définir l'innovation, la caractériser et suivre son évolution, l'Organisation de Coopération et de Développement Économique a édité le Manuel d'Oslo [OCD 92] [OCD 95] [OCD 05]. Les deux premières éditions (1992 et 1997) étaient principalement centrées sur l'innovation technologique de produit et de procédé. En 1997 est cependant introduit le concept d'innovation non technologique. Enfin la troisième édition, datant de 2005, considère quatre catégories d'innovation à part entière : l'innovation de produit, de procédé, d'organisation et de commercialisation. En outre, même le secteur de l'innovation

de produit dépasse très largement la dimension technologique. En effet, il est important de noter qu'un produit est défini comme un bien ou un service. L'importance économique de l'innovation dans les services est d'ailleurs de plus en plus reconnue [OCD 05]. Howells et Tether les classent en quatre familles ([HOW 04] cités par [OCD 05]) : les services ayant trait à des biens (ex : transport, logistique), les services liés à l'information, les services fondés sur le savoir et les services ayant trait à la personne (ex : soins de santé).

Par ailleurs, l'innovation dans les produits peut porter soit sur la technologie employée, soit sur les fonctions (ou usages) implémentées [OCD 05]. Autrement dit, il n'est pas nécessaire d'apporter un nouvel élément technologique pour innover : associer des technologies existantes pour proposer de nouvelles applications peut donner lieu à une innovation, et même à une innovation radicale. Cette dialectique de la technologie et de l'usage est également visible dans les stratégies d'innovation développées par les entreprises autour du globe. Les observatoires de l'innovation ont en effet permis de formaliser trois principales stratégies d'innovation [JAR 14]. La stratégie Technology Driver consiste à développer des produits avec une grande valeur ajoutée technologique et mise pour cela sur une activité intense de Recherche & Développement (R&D). Pour cette raison, c'est une stratégie propice à l'innovation radicale technologique. De façon réciproque, la stratégie Market Reader consiste à créer de la valeur par l'innovation incrémentale et la personnalisation des produits. Elle repose sur une grande écoute des demandes et des besoins exprimés par les clients. Enfin, la stratégie Need Seeker consiste à anticiper les besoins futurs, les usages futurs, de sorte à être le premier à sortir un produit qui réponde à ces besoins encore non exprimés. Cette stratégie s'avère propice à la génération d'innovations radicales centrées sur les usages et sur les qualités fonctionnelles des produits. En tenant compte des données collectées sur dix ans (2004 à 2014), il semble que cette dernière stratégie soit la plus performante en matière d'innovation [JAR 14], car elle offre un meilleur retour sur investissements et une plus forte probabilité de position dominante sur le marché.

En France comme partout dans le monde, de nombreuses mesures visent à favoriser l'innovation. Par exemple, des incitations fiscales telles que le Crédit Impôt Recherche soutiennent les activités de R&D, qui sont la première étape de l'innovation technologique. De fait, la R&D française se retrouve en bonne position dans les classements internationaux [BEY 13] et la stratégie dominante est l'approche Technology Driver, adoptée par environ 60% des grandes entreprises françaises [PEL 13]. D'après le rapport ministériel « L'innovation, un atout majeur pour la France » [BEY 13], il existe cependant un écart important entre la performance de la R&D (mesurée par les investissements, l'attractivité de la recherche, le nombre de brevets déposés, etc.) et celle de l'innovation (mesurée par le chiffre d'affaire lié aux produits nouveaux, les recettes tirées des licences et brevets, l'exportation, etc.). Ce décalage entre l'effort de R&D et le résultat en termes d'innovation tend à montrer que ceux-ci ne doivent pas être confondus : certains auteurs soulignent en effet que considérer les investissements en R&D comme un indicateur d'innovation est trompeur pour les entreprises et pour les responsables politiques [EDQ 15]. Or, c'est bien sur cette agrégation entre investissements et résultats qu'est basé notamment l'European Innovation Scoreboard ou « classement de Lisbonne » dans lequel la France figure à la 11<sup>e</sup> position [EUR 16]. Ces éléments suggèrent que la vision de l'innovation en France et en Europe est encore majoritairement fondée sur une approche technologique et tient peu compte des données récentes sur l'innovation centrée sur l'approche Need Seeker, majoritaire dans la Silicon Valley [PEL 13].

Parallèlement au questionnement sur la dimension technologique de l'innovation, un autre débat a émergé récemment en France sur le cadre culturel et législatif de l'innovation. En effet les travaux de la Commission Innovation 2030 [LAU 13] ont notamment introduit l'idée d'un principe d'innovation, qui viendrait équilibrer le principe de précaution inscrit dans notre constitution. L'objectif du principe d'innovation serait d'inciter le législateur, et la société entière, à accepter davantage la prise de risque nécessaire à l'innovation. En guise de premier pas vers ce changement politique et culturel, l'Assemblée Nationale a adopté le 9 février 2015 un amendement à la Loi Macron qui introduit ce principe d'innovation dans notre législation. Cette initiative nous amène à définir plus précisément

dans la prochaine section ce qu'est une culture d'innovation et quels facteurs elle doit impliquer pour constituer un terreau favorable aux activités d'innovation.

## 2. La culture d'innovation dans les organisations

La culture d'une organisation peut être définie comme l'ensemble des habitudes, comportements, représentations standard partagés par ses membres. Cette culture sert de ciment social [CAM 11] à la vie de l'organisation. C'est aussi un puissant outil de management qui permet aux membres de l'organisation d'agir en autonomie et de manière cohérente [CHR 11]. La part de la culture d'une organisation en lien avec l'innovation sera nommée culture d'innovation. Mais quels en sont les éléments constitutifs ?

Nous proposons de modéliser la culture d'innovation autour de 5 dimensions :

- la présence de dirigeants et managers innovants
- la présence et la valorisation d'équipes innovantes
- la présence et la valorisation d'individus innovants
- un contexte organisationnel favorable à l'innovation
- des liens multiples et faciles avec l'extérieur de l'organisation

Le tableau 1 présente les sources utilisées pour construire ces cinq dimensions. Ces dernières reposent par ailleurs sur un socle constitué des compétences de l'innovateur, ou compétences de découverte [CHR 13] qui doivent diffuser à tous les niveaux de l'organisation. Ces compétences sont au nombre de cinq : observer, questionner, réseauter, expérimenter et associer. L'association (capacité à relier des éléments indépendants les uns des autres) est une capacité cognitive, alors que les quatre autres compétences sont d'ordre comportemental. Tout individu est capable de développer des compétences de découverte. En effet, seul un tiers environ de ce qu'un individu crée est lié à son patrimoine génétique, les deux autres tiers étant liés à l'apprentissage et aux pratiques [CHR 13].

	Dimensions				
	1	2	3	4	5
Sources	Dirigeants et managers innovants	Présence et valorisation d'équipes innovantes	Présence et valorisation d'individus innovants	Contexte organisationnel	Liens à l'extérieur
[CAM 11] Cameron & Quinn, 2011	Dimension liée au rôle de la hiérarchie			Quatre types d'entreprise : Hierarchy / Market / Adhocracy / Clan	Dimension liée à l'ouverture sur l'extérieur
[LAL 15] Laloux, 2015	Choix et mission de la hiérarchie			Cinq types d'organisation : Rouge / Ambre / Orange / Vert / Opale	Rapport à l'extérieur de l'organisation
[DOB 08] Dobni, 2008			Engagement des salariés ; créativité, liberté et autonomisation des employés	Identification de l'innovation; capacité d'apprentissage organisationnel ; orientation marché et valeur ; contexte	
[CHR 13] Christensen et al, 2013	Compétence de découverte + changer le monde	Compétences de découverte complémentaires ; petites équipes projet	Compétences de découverte	Tout le monde est concerné par l'innovation ; innovation de rupture recherchée ; prise de risque raisonnable/ acceptation de l'erreur ; processus permettant l'exercice des compétences de découverte et la valorisation des individus innovants	Tout le monde est concerné par le réseautage.
[HWA 12] Hwang & Horowitz, 2012		Les règles de Rainforest : «Enfreins les règles et rêve», «Fais confiance et sois digne de confiance», «Expérimente, itère, ensemble», «Cherche l'équité, pas l'avantage», «Cherche, trompe-toi et persiste», «Passe le relais»			«Ouvre les portes et écoute»,
[GAL 13] The Gallup Institute, 2013			Trois catégories d'individus : engagé / désengagé / activement désengagé		
[AMA 96] Amabile et al, 1996	Encouragement à la créativité	Encouragement à la créativité du groupe de travail	Créativité	Liberté /bon niveau de challenge pour chacun / ressources suffisantes /absence d'impédiments organisationnel	

[AMA 11] Amabile & Kramer 2011			principe de progrès		
[AMA 16] Amabile et al, 2016	Existence de sous-entité plus ou moins innovante en fonction de la hiérarchie	Motivation / compétences dans le domaine /processus de créativité		Motivation à innover / ressources / management de l'innovation / processus innovation	
[HOF 10] Hofstede et al, 2010	Distance hiérarchique et intolérance à l'incertitude			Intolérance à l'incertitude	
[BOL 16] Boly et al. 2016				Stratégie et processus de créativité, conception, gestion des ressources humaines, management de projets, et capitalisation des idées	Intégration des clients et fournisseurs et fonctionnement en réseaux
[RIE 11] Rietzschel, 2011		orientation motivationnelle promotion vs prévention			

**Tableau 1.** Sources utilisées dans la construction du modèle de culture d'innovation

## 2.1. Dirigeants et managers innovants

Le management de la culture d'une organisation est du ressort des dirigeants, et la faire évoluer nécessitera en premier lieu des changements les concernant personnellement [CAM 11]. Par exemple, une entreprise ne pourra pas passer d'un mode de management traditionnel à un management de type autogouverné sans un choix du dirigeant [LAL 15] et une remise en question personnelle profonde [COL 16]. Les organisations les plus innovantes ont pour dirigeants des innovateurs : ils ont créé des produits et possèdent des compétences de découverte développées ; ils s'estiment capables de changer le monde [CHR 13]. Les dirigeants ont un rôle important pour équiper l'ensemble des fonctions de l'entreprise d'individus innovants [CHR 13], et pour encourager la créativité du personnel, étape initiale de l'innovation [AMA 96]. Par ailleurs, chaque niveau hiérarchique est susceptible de générer une variation de climat organisationnel. Une unité peut s'avérer beaucoup plus innovante qu'une autre, simplement parce que le manager crée un climat protecteur [AMA 16]. Dirigeants et managers sont donc des éléments clés pour approcher la culture d'innovation d'une organisation. Leur comportement est cependant imbriqué dans la culture nationale à laquelle ils appartiennent. Chaque culture nationale peut être caractérisée au travers de 6 dimensions : individualisme, distance hiérarchique, masculinité, intolérance à l'incertitude, orientation long terme, indulgence [HOF 10]. Deux de ces dimensions sont en lien direct avec les conceptions nationales des organisations, et avec la place de l'innovation dans ces dernières : la distance hiérarchique et l'intolérance à l'incertitude. Dans les organisations à forte distance hiérarchique, ce sont plutôt les idées de la hiérarchie qui seront implémentées. Par ailleurs, l'intolérance à l'incertitude retardera la mise en œuvre d'idées nouvelles. La France présente à la fois un indice de distance hiérarchique élevé, et une intolérance à l'incertitude, ses organisations seraient

plutôt pyramidales [HOF 10]. Ainsi, pour passer de l'idée à l'innovation, il faudrait l'aval de la hiérarchie et beaucoup de temps.

## **2.2. Présence et valorisation d'équipes innovantes**

L'essentiel du travail innovant se réalise au sein d'équipes. La performance créative varie d'une équipe à l'autre. On constate que les performances relatives à la génération et à la promotion des idées au sein d'une équipe sont en corrélation avec son orientation motivationnelle [RIE 11]. Il s'agit du processus par lequel un individu ou un groupe met en cohérence ses actions avec ses objectifs, ses valeurs, et ses normes. La motivation peut être orientée prévention (éviter des pertes) ou promotion (obtention de bénéfices visant un idéal). Les équipes orientées promotion sont plus créatives que les équipes orientées prévention [RIE 11]. D'autre part, les entreprises innovantes privilégient de petites équipes projet, bien structurées, et associent en leur sein des individus qui excellent dans des compétences de découverte complémentaires [CHR 13]. Par ailleurs, une équipe, pour être performante sur le travail créatif, doit être composée de gens aux compétences variées, communiquant bien, ouverts aux nouvelles idées, se challengeant mutuellement, se faisant confiance et s'aidant [AMA 96] : les individus bénéficient ainsi du soutien de l'équipe. Plus récemment, d'autres éléments ont été identifiés impactant le travail créatif : la motivation, les compétences dans le domaine, le processus de créativité, le sentiment de progrès et le sens donné au travail [AMA 16]. Cette dernière modélisation est valable pour les petites équipes, comme pour les individus la composant.

Aujourd'hui, la Silicon Valley est vue comme l'écosystème innovant par excellence. Deux chercheurs [HWA 12] ont tenté de comprendre pourquoi et ont étudié les startups s'y développant. Au cours de leur enquête, ils ont découvert que la Silicon Valley fonctionnait un peu comme la forêt amazonienne (d'où le titre de leur ouvrage, Rainforest). Cette analogie implique que l'innovation se produit préférentiellement dans des contextes luxuriants, riches en échanges, et naît souvent des « mauvaises herbes » qui se développent spontanément sans avoir été attendues ni suscitées. Cette image s'oppose à celle du champ, avec un processus bien défini, bien aligné, et où les mauvaises herbes sont régulièrement éliminées. Ainsi, les startups fonctionnent en suivant sept règles ; six d'entre elles pourraient s'appliquer aux équipes ou aux individus : «Enfreindre les règles et rêver», «Faire confiance et être digne de confiance», «Expérimenter, itérer, ensemble», «Chercher l'équité, pas l'avantage», «Chercher, se tromper et persévérer», «Passer le relais».

## **2.3. Présence et valorisation d'individus innovants**

L'individu innovant, possédant des compétences de découverte élevées, est capital au sein d'une organisation [CHR 13]. C'est lui qui porte la créativité, c'est-à-dire la production d'idées nouvelles et utiles, et qui est à la source de l'innovation, c'est-à-dire de la mise en œuvre d'idées créatives dans l'organisation [AMA 96]. De ce fait, les individus innovants contribuent fortement à la culture d'innovation d'une organisation. Dobni a identifié sept facteurs permettant de mesurer la culture d'innovation [DOB 08]. Deux de ces facteurs sont liés aux individus : d'une part l'autonomisation, la liberté et la créativité (creativity and empowerment) et d'autre part l'engagement dans la démarche d'innovation (organizational constituency). Les résultats d'enquêtes d'engagement suggèrent également qu'il y a un lien direct entre engagement des individus et innovation à l'échelle de l'entreprise [GAL 13]. Trois catégories d'employés sont observées : engagés, non-engagés, et activement désengagés. Les employés engagés sont ceux qui travaillent avec passion, en accord avec la vision de leur entreprise. Ils stimulent l'innovation et sont particulièrement moteurs. Les employés non-engagés font leurs tâches comme demandé sans y mettre de passion particulière. Les employés activement désengagés sont malheureux au travail et minent le travail des autres. Depuis les années 90, le Gallup a mesuré l'engagement de plus de 25 millions d'employés dans 195 pays différents, et en 70 langues. Le tableau 2 donne quelques résultats sur l'engagement en fonction des zones géographiques.

Échantillon	Employés engagés	Employés non-engagés	Employés activement désengagés
Monde	13%	63%	24%
Europe	14%	66%	20%
France	9%	65%	26%

**Tableau 2.** *Quelques chiffres d'engagement [GAL 13]*

Les individus contribuent donc largement à la culture d'innovation d'une organisation.

## 2.4. Contexte organisationnel

Cameron & Quinn modélisent les cultures organisationnelles en les comparant suivant deux axes : stabilité et contrôle versus flexibilité et discrétion d'une part, centrage interne et intégration versus centrage externe et différenciation d'autre part [CAM 11]. Ces deux axes définissent quatre types de culture d'entreprise : Hierarchy (contrôle et focus interne), Market (contrôle et focus externe), Clan (flexibilité et focus interne) et Adhocracy (flexibilité et focus externe). Seul le quadrant Adhocracy correspond à la culture d'innovation. Cette approche est plutôt descriptive. Laloux propose une modélisation plus évolutionniste [LAL 15]. Depuis la préhistoire, l'humain a inventé à chaque étape de son développement cognitif un nouveau type d'organisation, porteur d'innovations organisationnelles radicales. Cinq types d'organisation coexistent dans les sociétés actuelles. Les organisations rouges datent des chasseurs cueilleurs ; elles sont caractérisées par des violences relationnelles ; elles ont inventé la répartition des tâches et la notion de hiérarchie ; la mafia est une organisation de ce type. Les organisations ambre apparaissent avec l'agriculture ; elles sont caractérisées par un grand conformisme ; elles ont inventé les processus, la stabilité dans la durée ; l'Église catholique en est un bon exemple. Les organisations orange sont issues de la Renaissance et de la révolution industrielle ; elles vivent sous le paradigme de la réussite. Innovation, responsabilité et méritocratie sont les trois innovations organisationnelles que nous leur devons ; les multinationales sont souvent orange. Les deux autres formes d'organisation sont plus récentes. Le type vert apparaît il y a une quarantaine d'années, avec la société de l'information ; on parle de stade de la pluralité ; l'autonomisation des salariés, l'intégration des parties prenantes et le retour aux valeurs sont les innovations organisationnelles de ce stade ; Biocoop semble être une organisation verte. Aujourd'hui un nouveau stade émerge, qualifié d'évolutif, de couleur opale, ayant inventé l'autogouvernance, l'affirmation de soi, et une raison d'être évolutive ; la fonderie FAVI, en France, en est un exemple. Dans la société actuelle, on trouve essentiellement des organisations ambre ou orange. Dans cette typologie, l'innovation est une constituante des organisations des stades orange, vert et opale, mais n'est pas du tout naturelle dans les organisations des stades rouge et ambre. La culture d'innovation sera donc différente en fonction du contexte organisationnel.

D'autres approches sont centrées directement sur la culture d'innovation. « Innovation on the Web » dessine la capacité à innover d'une organisation en s'appuyant sur les processus mis en œuvre [MOR 15]. Des pratiques de références ont été identifiées et listées au travers d'observations et d'études [BOL 08]. La maturité de la culture d'innovation de l'organisation est évaluée par la présence ou non de 18 pratiques, regroupées en 6 thèmes [BOL 16]. Par construction, les 6 thèmes, et 16 des 18 pratiques, sont en lien avec le contexte organisationnel interne : créativité, développement de nouveaux produits, gestion des ressources humaines, stratégie, gestion de projets innovants, gestion des connaissances ; en ayant une vue globale, huit pratiques sont en lien direct avec le produit et le client. Certains chercheurs accordent une moindre place aux processus. Ce n'est pas la présence ou l'absence du processus qui révèle la culture d'innovation, mais la façon dont les processus permettent ou non son épanouissement. Pour mesurer la culture d'innovation [DOB 08], les pratiques ne sont abordées que pour savoir si l'organisation est capable de les faire évoluer rapidement. Les processus qui caractérisent les

entreprises innovantes [CHR 13] sont destinés à encourager l'utilisation des compétences de découverte et sont conçus pour favoriser les individus innovants. Ils représentent l'une des composantes de l'ADN de l'entreprise innovante. Les deux autres éléments de cet ADN sont les hommes, sujet que nous avons déjà abordé, et la philosophie. La philosophie d'une entreprise innovante repose sur quatre principes [CHR 13] : l'innovation est l'affaire de tous, l'innovation de rupture est centrale, les équipes projets restreintes et structurées sont privilégiées, des risques intelligents sont pris. Plutôt que de mettre à part les processus, Christensen et al. auraient pu les introduire via un cinquième principe de philosophie : les processus permettent l'utilisation des compétences de découverte et supportent les innovateurs. Si l'on revient sur les facteurs clés proposé par Dobni pour évaluer une culture d'innovation [DOB 08], 5 sur 7 sont en lien avec le contexte organisationnel, car devant être partagés par l'ensemble des salariés : représentation sociale de l'innovation, capacité d'apprentissage organisationnel, orientation marché (produit, client, concurrent), orientation valeur, et contexte agile et flexible. Là aussi, c'est plutôt une philosophie de l'action qui est évaluée.

Une autre école, autour de Térésa Amabile, consiste à se focaliser sur l'environnement de travail, et à rechercher en quoi il permet et favorise l'innovation [AMA 96] [AMA 11] [AMA 16]. Les éléments identifiés pourraient être : une absence d'impedimenta organisationnels, des ressources suffisantes, un processus d'innovation identifié, la présence d'une compétence en management de l'innovation, un travail qui a du sens, un bon niveau de challenge pour chacun, et une motivation à innover.

Au vu de ces éléments, la culture d'innovation s'appuie donc sur un contexte favorable, défini par une représentation sociale de l'innovation ; une implication partagée autour du produit et du client ; des processus permettant l'utilisation et le développement des compétences de découverte, et enfin sur une philosophie de l'action basée sur la flexibilité, la rapidité de décisions d'un côté, et l'acceptation raisonnable des risques de l'autre.

## **2.5. Liens à l'extérieur de l'organisation**

L'importance accordée à l'extérieur de l'organisation est l'une des variables de la culture d'innovation [CAM 11]. Pour ces chercheurs, cette dimension d'ouverture va de pair avec la différenciation et la rivalité. Ces deux dernières caractéristiques, dans le modèle de Laloux, ne relèvent que des organisations du stade orange [LAL 15]. En effet, les organisations d'un même stade, d'une même couleur, développent un type de relations à l'extérieur spécifique [LAL 15]. Au stade rouge, il y a toujours la guerre : l'autre est un ennemi. Au stade ambre, l'organisation cherche à ne pas avoir de lien avec l'extérieur ; l'autre et le changement sont suspects ; l'organisation se veut autosuffisante, visant le monopole. Au stade orange, la concurrence règne entre les organisations, comme entre les individus ; l'autre est un rival, et il faut rester en tête. Avec le stade vert, la justice, l'égalité, l'harmonie sont recherchées à tous les niveaux ; les parties prenantes, actionnaires, direction, salariés, société civile, nature, doivent pouvoir en tirer bénéfices ; l'autre est un vis-à-vis précieux. Avec le stade opale, l'organisation est autogouvernée et intègre l'humain dans sa complétude ; pour fonctionner, ce type d'organisation donne les moyens de rendre chaque relation féconde, qu'elle soit interne ou externe [LAL 15]. Ainsi, en fonction du type d'organisation, la relation à l'extérieur passe de la suspicion et au refus à la confiance et la coopération. Dans cette modélisation des organisations au travers les temps, les visions du changement et de l'environnement extérieur semblent corrélées.

Maintenant comment décrit-on les liens à l'environnement extérieur, et qui les porte ? Dans une organisation innovante, les compétences de découvertes sont recherchées à tous les niveaux : individuel, équipe, direction [CHR 13]. Le réseautage est donc du ressort de l'ensemble du personnel. Dans une organisation de type opale, chaque individu se trouve de fait en lien direct avec l'extérieur, sur la « ligne de front » [DES 16]. Les types de liens à l'extérieur peuvent être abordés de différentes façons. Boly et al. traitent de la place du client dans le processus de conception, et de l'insertion de l'entreprise dans un réseau [BOL 16]. Il décrit ces liens en regardant l'extérieur de l'organisation depuis l'intérieur de celle-ci, un peu comme à travers une fenêtre. Dans Rainforest [HWA 12], l'approche est

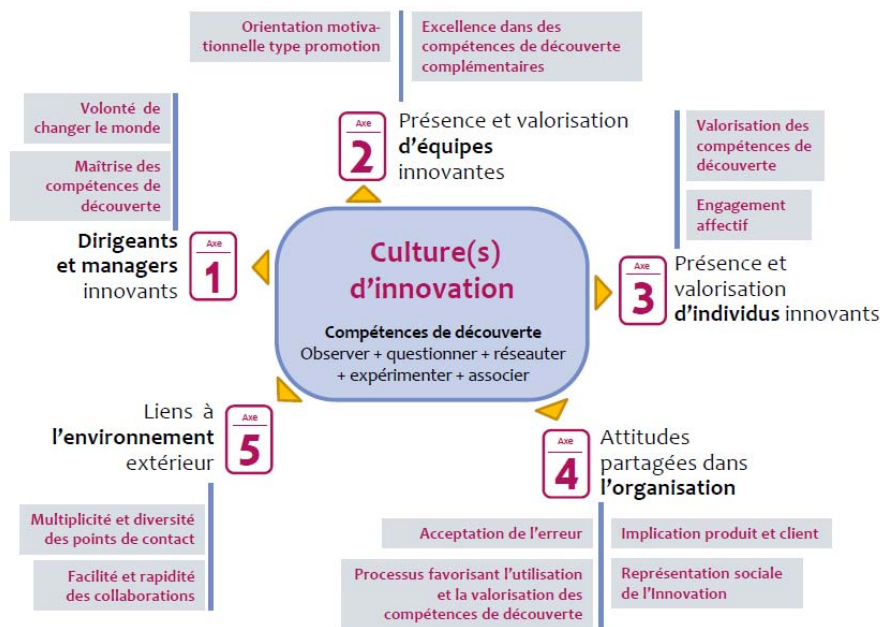


plus large, et permet une cartographie dynamique de l'écosystème, que nous comparerons à un plan interactif, voire à une expérience immersive. D'une part, le périmètre autour de l'organisation est exploré (plan 2D) : les parties prenantes bien sûr, mais également les institutions, les grands groupes, les financeurs, les entrepreneurs, la population, la culture locale et les compétences disponibles... D'autre part, et cela permet d'introduire une troisième dimension, la dynamique des relations au sein de l'écosystème est décryptée. En particulier, dans l'écosystème innovant, les projets de collaborations et les changements de direction sont possibles, faciles et rapides. Enfin, cette dynamique doit se retrouver dans l'organisation, d'où les notions d'interaction et d'immersion. Les relations à l'environnement extérieur permettant l'épanouissement d'une culture d'innovation ont donc deux caractéristiques : elles sont soutenues par la multiplicité et la variété des points de contacts interne/externe, et par la facilité et la rapidité à monter des collaborations.

Dans une organisation, une culture d'innovation forte se caractérise donc d'abord par un regard bienveillant sur l'environnement extérieur, ensuite par la variété et la multiplicité des points de contact, et enfin par la facilité et la rapidité de montage des collaborations.

## 2.6. Modélisation proposée de la culture d'innovation

La figure 1 schématise le modèle de culture (s) de l'innovation que nous proposons.



**Figure 1.** Modèle de la culture d'innovation dans les organisations

## 3. Type d'organisation et accès à l'innovation

L'introduction du rapport Beylat & Tambourin commence ainsi « Pour le développement économique de la France, il est essentiel et urgent de faire de l'innovation une priorité » [BEY 13]. Développer la culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat structure le premier lot de recommandations issues de ce rapport. Pourtant, un premier frein au développement d'une culture d'innovation dans les organisations tient à la culture nationale, au travers des dimensions de distance hiérarchique et d'intolérance à l'incertitude [HOF 10]. D'où l'importance des projets d'État visant à faire évoluer ces paramètres sur le long terme. Les organisations ne sont cependant pas toutes dans la même situation. En se référant au modèle de Laloux décrit précédemment [LAL 15], les organisations du stade orange, issues de la révolution industrielle, ont obtenu de grandes réussites en additionnant et généralisant l'innovation, la responsabilité et la méritocratie. L'une de leurs réussites est la sortie de la pauvreté mondiale généralisée. Pour les organisations du stade orange, l'innovation fait donc partie de

la culture organisationnelle par construction, mais en même temps elle est vitale et permet leur survie. Innover tient donc pour elles de l'obligation. Mais aujourd'hui, la plupart des besoins fondamentaux étant couverts, les organisations du stade orange atteignent leurs limites avec l'« innovation folle », la croissance pour la croissance, non soutenable au niveau environnemental, sans sens réel pour les individus [LAL 15]. Les organisations des stades suivants (vert et opale), ont bénéficié des avancées du stade orange, et sont donc prédisposées à l'innovation. Mais elles ont remis l'innovation au service d'une vision de l'homme et de la société, et ont redonné du sens à la dynamique d'évolution. De ce fait, les conditions permettant et favorisant l'innovation pourraient y être souvent réunies. Il n'en est pas de même des organisations des stades antérieurs, en particulier dans les organisations ambre. En effet, ces organisations valorisent la stabilité, garantie par des processus rigoureux, et envisagent le futur comme une répétition du passé. En France, les administrations et certaines entreprises d'origine publique pourraient être rattachées en première estimation à ce stade. Pour ce type d'organisation, l'encouragement à innover peut passer pour une injonction paradoxale. Beylat et Tambourin affirment également en introduction de leur rapport : « l'innovation devient désormais une des très grandes missions de l'État. L'État doit mettre en œuvre tous les moyens pour que se développe cette culture de l'innovation au sein des territoires et des régions » [BEY 13]. Mais qui est concerné par cette évolution de culture ? Les entreprises ? Ou bien également l'État lui-même, au travers de ses administrations ?

#### 4. Conclusion

L'innovation représente un enjeu fort pour la France. La culture d'innovation a été identifiée comme un des leviers permettant d'y accéder [BEY 13]. Dans une organisation, la culture d'innovation prend d'abord racine dans les compétences du personnel (dirigeants, équipes et individus pris indépendamment). Les compétences dans le domaine sont nécessaires. Mais celles de découvertes sont essentielles à l'innovation : observer, questionner, associer, réseauter et expérimenter. La culture d'innovation s'appuie ensuite sur un contexte favorable. Ce contexte se définit par :

- une représentation sociale de l'innovation,
- une implication partagée autour du produit et du client,
- des processus permettant l'utilisation et le développement des compétences de découverte,
- une philosophie de l'action basée sur la flexibilité, la rapidité de décisions d'un côté, et l'acceptation raisonnable des risques de l'autre.

La dernière dimension entrant dans une culture d'innovation traite des liens vers l'extérieur de l'organisation, qui doivent être multiples et permettre de monter des collaborations rapidement.

Cet encouragement à développer une culture d'innovation peut être perçu différemment en fonction des types d'organisation : elle peut être naturelle, ou contraignante, voire contradictoire. Cependant une question reste : la culture d'innovation s'oppose-t-elle à la culture technique, comme le suggèrent M. Chouteau, C. Nguyen et J. Forest dans ce même numéro ? Deux sources nous amènent à poser l'hypothèse d'une complémentarité de ces deux éléments, voire d'un renforcement d'un élément par l'autre. D'un côté, le processus de créativité pour les individus ou les équipes n'est possible qu'en présence de compétences dans le domaine [AMA 16]. De fait, si le domaine est technique, les compétences techniques sont indispensables à l'innovation. Par ailleurs, des compétences techniques sans les compétences de découverte ne permettent pas de générer d'idées pertinentes [NAV 14]. Mais le débat reste à approfondir, dans un pays où la culture scientifique et technique a également bénéficié de la protection de l'État [FRA 13] [FRA 14] [REN 14].

#### 5. Bibliographie

[AMA 96] AMABILE T., CONTI R., COON H., LAZENBY J., HERRON M., “Assessing the work environment for creativity”, *Academy of management journal*, 39(5), p. 1154–1184, 1996.

- [AMA 11] AMABILE T., KRAMER S., *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (1 edition), Mass: Harvard Business Review Press, Boston, 2011.
- [AMA 16] AMABILE T., PRATT M., “The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning”, *Research in Organizational Behavior*, 36, p. 157-183, 2016.
- [BEY 13] BEYLAT J-L., TAMBOURIN P., *L’innovation : un enjeu majeur pour la France, dynamiser la croissance des entreprises innovantes*, Ministère du Redressement Productif & Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche, Paris, 2013.
- [BOL 08] BOLY V., *Ingénierie de l’innovation : organisation et méthodologies des entreprises innovantes* (2e éd. revue et augmentée, Vol. 1–1), Hermès science publications-Lavoisier, Paris, 2008.
- [BOL 16] BOLY V., CAMARGO M., MOREL L., *Ingénierie de l’innovation* (3e éd, Vol. 1–1), Lavoisier-Hermès, Paris, 2016.
- [BOL 14] BOLY V., MOREL L., CAMARGO M., & OTHERS., “Evaluating innovative processes in french firms: Methodological proposition for firm innovation capacity evaluation”, *Research Policy*, 43(3), p. 608–622, 2014.
- [CAM 11] CAMERON K. S., QUINN R6E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd Edition), John Wiley & Sons, San Fransisco, 2011.
- [CHR 11] CHRISTENSEN C., *The Innovator’s Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business* (Reprint edition). HarperBusiness, 2011.
- [CHR 13] CHRISTENSEN C., DYER J., & GREGERSEN H., *Le gène de l’innovateur: Cinq compétences qui font la différence* (1 edition). Pearson, 2013.
- [COL 16] COLLIGNON C., HERVE M., FOUCARD D., LEDOUX L., PELLERIN F., VASSENAIX E., KAHN A., *Table ronde, séance de clôture*, Présenté à Université de l’Innovation Managériale, Paris, 2016.
- [DES 16] DESJONQUERES S., BRIERE T., *Des conséquences du passage de l’entreprise du comment à l’entreprise du pourquoi*. Présenté à Université d’été de l’Innovation Managériale, Paris, 2016.
- [DOB 08] DOBNI C. B., “Measuring innovation culture in organizations”, *European Journal of Innovation Management*, 11(4), p. 539-559, 2008.
- [EDQ 15] EDQUIST C., ZABALA-ITURRIAGAGOITIA J. M., *The Innovation Union Scoreboard is Flawed: The case of Sweden—not being the innovation leader of the EU.*, CIRCLE-Center for Innovation, Research and Competences in the Learning Economy, Lund University, 2015.
- [EUR 16] EUROPEAN UNION, *European Innovation Scoreboard*, Brussels, 2016.
- [FRA 13] FRANCE SENAT., *Rapport d’information sur la gouvernance de la culture scientifique, technique et industrielle : [actes de la table ronde organisée au Sénat le 20 février 2013]*, Paris, 2013.
- [FRA 14] FRANCE SENAT., *Rapport d’information sur le nouveau cadre des cultures scientifique, technique et industrielle, CSTI : [actes de la table ronde organisée au Sénat le 18 juin 2014]*, Paris, 2014.
- [GAL 13] GALLUP INSTITUTE, *State of the Global Workplace*, 2013.
- [HOF 10] HOFSTEDE G., MINKOV M., *Cultures et organisations* (3e édition), Pearson Education, Paris, 2010
- [HOW 04] HOWELLS J., TETHER B., GALLOUJ F., DJELLAL F., GALLOUJ C., BLIND, K., CORROCHER N., *Innovation in Services: Issues at Stake and Trends*, European Commission, Brussels, 2004.
- [HWA 12] HWANG V. W., HOROWITT G., *The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley* (1.02 edition). Regenwald, 2012.
- [JAR 14] JARUZELSKI B., STAACK V., GOEHLE B. *Proven paths to innovation success*. Strategy + Business, 2014.
- [LAL 15] LALOUX F., *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino, 2015.
- [LAU 13] LAUVERGEON A., *Un principe et sept ambitions pour l’innovation*, Présidence de la République, 2013.
- [LEM 06] LE MASSON P., WEIL B., HATCHUEL A., *Les processus d’innovation: Conception innovante et croissance des entreprises*, Lavoisier, Paris, 2006.
- [MID 12] MIDLER C., BEAUME R., MANIAK R., *Réenchanger l’industrie par l’innovation: L’expérience des constructeurs automobiles*, Dunod, 2012.
- [MOR 15] MOREL L., *Formation en ligne: Mesurer et augmenter la capacité à innover d’une entreprise*, Innovation On The Web. Consulté 23 décembre 2016, à l’adresse <http://innovation-on-the-web.com/node/5890>, 2015.

- [NAV 14] NAVARESSE D. O., YAUCH C. A., GOFF K., FONSECA D. J., “Assessing the effects of organizational culture, rewards, and individual creativity on technical workgroup performance”, *Creativity Research Journal*, 26(4), p. 439–455, 2014.
- [OCD 92] OCDE. *Manuel d’Oslo* (1st edition), 1992.
- [OCD 97] OCDE, *Manuel d’Oslo* (2nd Edition), 1997.
- [OCD 05] OCDE, *Manuel d’Oslo* (3rd edition), 2005.
- [PEL 13] PELADEAU P., ROMAC B., ROZEN A., SEVIN C., *L’innovation dans les entreprises en France*, Booz & Company Inc., Paris, 2013.
- [REN 14] RENCONTRES MICHEL CROZON, *Une mémoire pour demain : 30 ans de culture scientifique, technique et industrielle en France*. (Muséum des sciences naturelles, Éd.) (Vol. 1–1), l’Harmattan, Paris, 2014.
- [RIE 11] RIETZSCHEL E. F., “Collective regulatory focus predicts specific aspects of team innovation”, *Group Processes & Intergroup Relations*, 2011.