

# Mieux comprendre les relations complexes entre innovation et tradition : un essai de conceptualisation

**Corbel, Pascal**

**Université Paris-Sud, Université Paris-Saclay, laboratoire RITM**

**pascal.corbel@u-psud.fr**

**Hatton-Asensi, Nathalie**

**Université Paris-Sud, Université Paris-Saclay**

**nathalie.hatton-asensi@u-psud.fr**

## **Résumé :**

---

Innovation et tradition semblent *a priori* être deux termes antagonistes. Plusieurs travaux en management de l'innovation, s'ils ne portent pas directement sur le concept de tradition, vont d'ailleurs dans ce sens en mettant l'accent sur l'importance des connaissances nouvelles et sur les effets de myopie susceptibles de résulter de l'ancrage de cadres de pensée et de routines organisationnelles. Pour autant, un certain nombre de travaux critiquent ce biais en faveur des connaissances récentes et montrent qu'une base de connaissances anciennes peut aussi aboutir à des innovations.

Ce papier propose un modèle intégrateur visant à concilier ces deux approches. Le cœur de notre proposition est que ces relations ne s'annulent pas et peuvent donc être présentes simultanément. Il ne s'agit alors plus de savoir si les relations d'opposition l'emportent sur les relations de complémentarités mais bien de mieux comprendre comment ces dernières s'articulent. Nous proposons un premier pas en ce sens en montrant que ces relations de sens contraire reposent sur un certain nombre de facteurs communs. On aboutit ainsi à une grille d'analyse susceptible d'éclairer des investigations empiriques approfondies qui restent à ce stade nécessaires.

**Mots-clés :** innovation, tradition, paradoxes

---

## **Mieux comprendre les relations complexes entre innovation et tradition : un essai de conceptualisation**

### **INTRODUCTION**

Nous vivons une époque contrastée. D'un côté, l'économie vit de plus de plus en plus au rythme frénétique des *startups* proposant des innovations technologiques, stratégiques, de service... avec pour but de « disrupter » les marchés. De l'autre, on observe une volonté des consommateurs d'aller vers des valeurs authentiques, souvent associées à la tradition. Si innovation et tradition sont amenées à se côtoyer de plus en plus souvent dans la stratégie des entreprises, alors il devient nécessaire de mieux comprendre les relations entre les deux concepts.

Un certain nombre de travaux, souvent récents, se sont attelés à cette problématique. Pour autant, chacun d'entre eux l'a fait, à notre sens, de manière partielle. Ce papier a pour but de proposer une réflexion d'étape, de nature conceptuelle, dans un projet de recherche visant à comprendre de manière approfondie les liens entre innovation et tradition. Il s'agit ici de proposer un modèle intégratif des principales relations identifiées dans la littérature. Pour ancrer un peu cet article théorique dans la réalité, nous l'illustrerons par quelques exemples issus d'une première investigation de terrain. A ce stade de l'analyse, nous ne parlerons pas d'étude empirique. Pour autant, notre démarche étant abductive, il nous aurait paru dommage de désincarner totalement cette réflexion théorique alors que le modèle présenté ici a émergé du croisement de nos lectures sur le sujet et de ces premiers entretiens sur le terrain.

Dans une première partie, nous situons les deux concepts sur le plan théorique en insistant d'abord sur leur apparente opposition, avant d'aborder leurs potentielles complémentarités. Dans la deuxième partie, nous expliquons brièvement la démarche qui a amené à l'élaboration de ce modèle conceptuel, avant de l'exposer de manière détaillée et de le discuter.

## **1. INNOVATION ET TRADITION, ENTRE OPPOSITION ET COMPLEMENTARITÉS**

En apparence, les deux concepts sont en contraste frontal : l'un est associé à la stabilité, l'autre au changement. Mais des travaux ont également montré qu'il pouvait exister des complémentarités entre les deux.

### **1.1. DEUX CONCEPTS QUE TOUT OPPOSE ?**

Dans son ouvrage séminal sur la tradition, Shils (1981) oppose d'entrée tradition et orientation vers un progrès permanent. Selon lui, une volonté de changement permanent a pris le dessus sur le désir de stabilité : *"In nearly every Western country, an increasing proportion of educated and enlightened persons has for a long time thought that a great many of the beliefs, practices, and institutions prevailing in their societies needed to be changed, replaced, or discarded in favor of new ones, which would invariably be better ones. The existent, and especially the inherited, suffered under a presumption of untenability ; they had to be changed."* (Shils, 1981, p.2). Dès lors, au moins dans les cercles intellectuels, ce qui ne relève pas du rationnel et de la démarche scientifique va être rejeté. C'est aussi ce qui explique selon lui que la tradition ait été un concept occulté dans les sciences sociales jusqu'à cet ouvrage fondateur.

Le marqueur proposé par Shils pour définir la tradition est celui de la transmission. Pour lui, peut-être qualité de « tradition » toute pratique, croyance ou institution qui se transmet d'une génération à l'autre, ce pendant au moins trois générations. Cette transmission de génération en génération semble antagoniste de la logique de l'innovation, ou au moins de l'innovation de rupture.

Du point de vue du management de l'innovation, deux éléments au moins opposent tradition et innovation. Le premier est le lien entre l'innovation et le caractère récent des connaissances mobilisées. Il va presque de soi que l'innovation implique la mise en œuvre de connaissances nouvelles ou au moins récentes. Il serait impossible de citer ici tous les travaux partant (explicitement ou non) de ce postulat. Mais à titre d'exemple, le rôle de la science et, dans une moindre mesure, de la formation sont généralement considérés comme centraux dans un système national d'innovation (pour une synthèse, voir par exemple Corbel, 2014). Les pouvoirs publics de nombreux pays développés ont d'ailleurs mis en place – notamment depuis le début des années 1980 et le Bayh-Dole Act aux Etats-Unis (Mowery *et al.*, 2001 ; Kenney et Patton, 2009) – des politiques visant à rapprocher le monde scientifique et le

monde industriel, ce qui ne va d'ailleurs pas sans créer quelques tensions autour de l'appropriation du savoir (Dasgupta et David, 1994). Cette injonction se retrouve au niveau du management des entreprises, en particulier depuis la popularisation de l'incontournable concept d'*open innovation* (Chesbrough, 2003).

Ce lien entre innovation et base de connaissances aux frontières de la connaissance est également présent à travers le concept de capacités d'absorption. En effet, dès le départ, Cohen et Levinthal (1989, 1990) associent les capacités d'absorption aux investissements en R&D. Il ne s'agit donc pas seulement de maintenir et transmettre une base de connaissances pré-existantes mais bien de rester aux frontières de la connaissance pour comprendre, assimiler et mobiliser de nouvelles connaissances, pour reprendre le découpage classique de Zahra et George (2002).

Le deuxième élément qui oppose innovation et tradition concerne les limites imposées par les cadres de pensée aux possibilités d'innovation. Cette idée que les règles issues du passé contraignent les voies d'exploration du présent se retrouve à travers plusieurs concepts. Du point de vue de l'innovation technologique, la tradition, en conditionnant les pratiques et les modes de pensée, peut agir à la manière d'un *dominant design* (Utterback et Abernathy, 1975) et donc réduire la fréquence de l'innovation radicale de produit. De même, il a été montré que les innovations compatibles avec le système social dans lesquelles elles voyaient le jour étaient adoptées plus rapidement et facilement (Rogers, 2003). Dès lors, on peut considérer que la tradition peut opérer comme une contrainte ralentissant le rythme de diffusion des innovations radicales.

Le deuxième point de contradiction concerne les processus d'innovation eux-mêmes. Le passé d'une entreprise s'inscrit ainsi dans des routines organisationnelles, sélectionnées au fil du temps (Nelson et Winter, 1982). Ces dernières ne sont pas négatives en elles-mêmes et sont même indispensables au fonctionnement efficient d'une organisation, mais elles placent cette dernière dans une trajectoire dont elle risque d'avoir du mal à dévier. Naturellement, une organisation va en effet avoir tendance à chercher à proximité de ce qu'elle connaît déjà construisant ainsi des « disciplines dominantes » qui auront tendance à éclipser les autres (Leonard-Barton, 1992).

Par ailleurs, il a été montré que les valeurs qui s'inscrivent dans le patrimoine culturel d'une organisation peut aboutir à une certaine myopie (Senge, 1990), qui s'explique par les limites de l'apprentissage organisationnel (Levinthal et March, 1993) et constituer une forme de

« paradigme stratégique » qui peut avoir du mal à prendre en compte des évolutions radicales de l'environnement, comme l'avait bien montré le cas de Polaroid face à la photographie numérique (Tripsas et Gavetti, 2000). Or, comme l'indiquent Dumoulin et Simon (2008, p.25) : « *Par certains aspects, d'ailleurs, la notion de tradition s'apparente bien à la notion de paradigme au sens de Kuhn.* »

Cette dernière remarque a son importance car on notera que les travaux sur le management de l'innovation que nous avons mentionnés jusqu'ici n'utilisent pas le terme de tradition. L'opposition n'est présente qu'en creux et le concept de tradition est purement et simplement ignoré. Lorsque des chercheurs s'intéressent plus directement aux liens entre les deux concepts, il en résulte un panorama très différent.

## **1.2. LES COMPLÉMENTARITÉS POTENTIELLES**

Dans certains travaux récents, en effet, les liens entre tradition et innovation sont appréhendés de manière totalement différente. Certains auteurs ont vu dans cette opposition entre tradition et innovation un biais en faveur du récent (« *recency bias* » - De Massis *et al.*, 2016) qui conduit les chercheurs à négliger le rôle des savoirs et savoir-faire plus anciens dans le processus d'innovation. Ils insistent eux, au contraire, sur la manière dont l'innovation peut s'appuyer sur le savoir (et savoir-faire) accumulé au fil du temps (de Massis *et al.*, 2016). Celui-ci est unique, largement tacite et donc difficile à imiter. Dans le processus d'innovation, il va être combiné à de nouvelles connaissances. Cette combinaison sera inaccessible aux entreprises qui n'ont pas cette base fondée sur les traditions. Les travaux menés sur ces relations entre tradition et innovation insistent sur le fait que la tradition aide, par les valeurs qu'elle assoit, à mettre en perspective les connaissances nouvelles. Cela implique une vision dynamique de la tradition : « *la tradition ne duplique pas le passé dans le présent mais opère un filtrage* » (Dumoulin et Simon, 2008, p.24) ; « (...) *chaque cycle d'innovation, en trouvant sa légitimité, enrichit la tradition.* » (*Ibid.*, p.28). C'est aussi cet effet de filtrage qui donne aux pratiques traditionnelles une autre qualité soulignée par plusieurs chercheurs : la fiabilité (Messeni Petruzzelli et Savino, 2014).

En effet, comme le soulignait déjà Shils (1981, p.13), la tradition n'implique pas l'immobilisme : « *Constellations of symbols, cluster of images, are received and modified. They change in the process of transmission as interpretations are made of the tradition presented ; they change also while they are in the possession of their recipients. The chain of transmitted variants of a tradition is also called a tradition, as in the "Platonic tradition" or*

*the “Kantian tradition”. As a temporal chain, a tradition is a sequence of variations on received and transmitted themes. The connectedness of the variations may consist in common themes, in the contiguity of presentation and departure, and in descent from a common origin”.* Selon Pesqueux (2015, p. 106), une tradition est fondée à la fois sur des principes et des normes. Si les premiers évoluent peu, les deuxièmes changent davantage : « *La tradition se construit sur des principes (donc non discutables et peu évolutifs) et des normes (plus évolutives), le tressage de ces deux aspects constituant le creuset de l’innovation.* » Ainsi, selon le même auteur : « *La notion (de tradition) se rapproche de celle d’acculturation. Il y a donc aussi de l’invention dans la tradition, ce qui conduit à souligner combien le fait de l’opposer à l’innovation ne va pas de soi dans la mesure où elle allie conservation et découverte et trouve sens dans l’expression de ‘respect de la tradition’. C’est pourquoi il ne saurait y avoir d’innovation sans tradition.* » (Pesqueux, 2018, p. 129).

Du fait sans doute du « *recency bias* » signalé par de Massis *et al.* (2016), il y a peu d’études empiriques portant directement sur ces liens entre tradition et innovation. Un certain nombre d’études ont toutefois interrogé l’âge des connaissances réellement mobilisées dans le développement de nouveaux produits. Nerkar (2003) montre ainsi le potentiel qu’il y a à remobiliser des voies abandonnées à un moment où le système n’était pas prêt à les accueillir. Katila (2002), pour sa part, distingue l’effet de l’âge des connaissances mobilisées pour l’introduction de nouveaux produits selon qu’elles sont internes à l’entreprise, issues des concurrents ou de l’extérieur du secteur d’activité.

Il existe tout de même un certain nombre d’études empiriques montrant comment des connaissances transmises de génération en génération sont utilisées pour générer des innovations.

Messeni Petruzzelli et Savino (2014) ont étudié de manière approfondie le cas d’un grand chef danois, René Redzepi, considéré comme le chef de file du courant de la nouvelle cuisine nordique. Les conclusions de cette étude sont intéressantes et nous confortent dans l’idée qu’une étude approfondie des phénomènes de combinaison entre le traditionnel et le nouveau peut s’avérer fructueuse. Ils montrent en effet que les innovations de ce chef (les nouveaux plats) sont systématiquement fondées sur la réinterprétation de composants anciens (des ingrédients traditionnels) : « *The rediscovery of old components is an innovation rule that has characterized the success of both Redzepi and Noma*<sup>1</sup> » (*Ibid.*, p.230). Ils montrent également

---

<sup>1</sup> Noma est le nom de son restaurant à Copenhague.

que la condition nécessaire pour cette réutilisation d'anciens ingrédients est la proximité culturelle avec ces derniers. Une autre condition est la proximité géographique des ingrédients ainsi combinés (par exemple, réutiliser dans le plat une herbe typique qui entre dans l'alimentation d'un agneau, pour accentuer le goût spécifique ainsi donné naturellement à la viande). Enfin, pour mieux combiner ces ingrédients traditionnels, Redzepe utilise de nombreuses technologies modernes et des instruments spécifiques. Il recombine bien ces ingrédients anciens avec des savoirs nouveaux.

De Massis *et al.* (2016) se fondent sur une série d'exemples et exposent ainsi comment plusieurs entreprises familiales fortement ancrées dans des traditions ont néanmoins innové tout au long de leur histoire. Ils proposent un modèle qu'ils nomment ITT (*Innovation Through Tradition*) dans lequel la tradition, bien loin de s'y opposer, constitue l'un des ingrédients de l'innovation.

D'une manière plus indirecte, des chercheurs se sont intéressés à l'innovation dans le secteur artisanal. Sans que leurs investigations ne portent directement sur les interactions entre les deux concepts, ils sont alors nécessairement amenés à les aborder : « *Le couple tradition/innovation est situé au cœur du modèle d'analyse proposé, constituant ainsi un axe charnière autour duquel s'articule les processus d'innovation.* » (Schieb-Bienfait et Journé-Michel, 2008, p. 121). Le caractère ambivalent des relations entre ces deux concepts apparaît alors assez clairement. La possibilité de combinaisons intéressantes est illustrée par des exemples concrets, à l'image du pain « nutrition et terroir », issu d'une collaboration avec l'INRA et dont le procédé a donné lieu à un brevet (Boldrini et Chéré, 2011). De même, le fait que les innovations s'appuient sur des savoir-faire existants est présent : « *Dans cette perspective, les innovations s'appuient sur les savoir-faire déjà existants au sein de l'entreprise, mais aussi de la filière métier : il n'y a donc pas de rupture mais continuité.* » (Schieb-Bienfait et Journé-Michel, 2008, p. 121) ; « *Les entreprises artisanales ne peuvent cependant innover que si des conditions initiales sont remplies. Les activités routinières doivent être maîtrisées et l'artisan doit être sûr de son excellence technique.* » (Boldrini et Chéré, 2011, p. 34). Pour autant, les termes de tradition et d'innovation restent largement opposés : « *L'image de l'artisanat est généralement associée à la tradition, et peu à l'innovation.* » (*Ibid.*, p. 26) ; « *Dans l'artisanat, cette structure est très 'empreinte' du poids (de l'influence) d'une certaine tradition, de la présence de structures institutionnelles qui ont leurs propres régulations. Comment se gère cette tension tradition / innovation ?* » (Schieb-

Bienfait et Journé-Michel, 2008, p.122). En outre, nous restons ici dans une relation de cause à effet entre poids de la tradition et innovation.

Or, la relation ne va pas seulement de la tradition vers l'innovation. Certains auteurs soulignent que l'innovation est aussi indispensable au maintien des traditions. Polge (2008) montre que, dans un contexte de développement incrémental, les artisans sont conduits à améliorer de manière continue produits et processus. Morin-Delerm et Paquier (2018), quant-à-elles, ont étudié de manière approfondie l'écosystème du « secteur » monastique, montrant comment les monastères coopèrent entre eux et avec des organisations externes (religieuses ou laïques) pour aboutir à des produits et des systèmes de commercialisation innovants. Elles mettent l'accent sur les communautés qui se créent autour des monastères. Or, le concept de communauté est un autre pont potentiel entre le monde de la tradition et celui de l'innovation. D'un côté, en effet, comme le dit Pesqueux (2015, p.104-105) : « *Le concept de tradition est au cœur de la perspective du particularisme culturel dans la mesure où elle constitue l'enveloppe d'autres notions telles que celle de tribalisme, d'ethnie, de clan, de secte, de terroir, de folklore, notions qui ont à voir avec celles de local et de communauté, lieux d'ancrage de ce qui permet de parler d'innovation.* » De l'autre, le rôle des communautés de pratique ou des communautés épistémiques dans l'innovation ont été soulignés dans de nombreux travaux (voir par exemple Cohendet *et al.*, 2003).

Cette dernière remarque pourrait prendre plus d'importance dans un contexte où les pratiques d'innovation ouverte tendent à se développer. En effet, l'innovation collaborative implique la rencontre de bases de connaissances différentes pouvant aboutir à des nouvelles combinaisons de savoir (Kogut et Zander, 1992). Or, ces nouvelles combinaisons peuvent tout à fait être le fruit de la rencontre de savoirs d'âges très différents. Il arrive par exemple que l'on trouve de nouvelles fonctions – non prévues à l'origine - à un objet préexistant. Or, ce phénomène d'*exaptation* peut être favorisé par la capacité narrative de l'être humain (Garud *et al.*, 2018). Et si les études sur ce phénomène ne font pas directement le lien avec la tradition, nous avons pu souligner les liens entre narration et tradition (Shils, 1981).

On voit donc qu'innovation et tradition peuvent s'avérer complémentaires sur plusieurs aspects. Comment ces complémentarités s'articulent-elles avec les oppositions soulignées dans la partie 1.1 ? Nous proposons dans la deuxième partie de cet article un modèle qui tente de synthétiser les apports des travaux mettant plutôt l'accent sur les oppositions et ceux mettant l'accent sur les complémentarités. Ce modèle est le résultat intermédiaire d'un projet



de recherche visant à comprendre de manière approfondie cette articulation dans un secteur fortement marqué par la tradition mais aussi poussé à l'innovation par plusieurs facteurs : la viti-viniculture.

## **2. PROPOSITION D'UN MODELE INTEGRATEUR**

Certains travaux portant directement ou indirectement sur les relations entre tradition et innovation prennent en compte à la fois les effets d'opposition et les complémentarités mais tentent de déterminer si les uns l'emportent sur les autres. Par exemple, Katila (2002) cherche à mieux préciser les facteurs de manière à ce qu'un facteur donné ait *in fine* un effet non ambivalent sur l'innovation (seulement positif ou seulement négatif). Or, prendre en compte la réelle complexité de ces relations implique selon nous de sortir d'une simple logique de cause à effet de ce type pour prendre en compte des boucles de rétroaction (Senge, 1990). C'est donc vers un modèle systémique que nous nous sommes dirigés.

Nous présentons successivement la démarche qui a été la nôtre dans la construction de ce modèle – qui n'est qu'un résultat intermédiaire dans un projet de recherche en cours – avant de le présenter et d'illustrer certains de ses éléments par des exemples issus de nos premières investigations empiriques.

### **2.1. LA DÉMARCHE**

Notre démarche vise à combiner, dans une logique abductive, étude de la littérature et investigations sur le terrain. Si la littérature portant directement sur les relations entre innovation et tradition est quantitativement relativement limitée, nous avons pu voir qu'elle faisait potentiellement écho à des travaux sur les liens science – innovation, sur la diffusion des innovations, sur l'apprentissage organisationnel... Dans ce contexte, une démarche fondée sur des allers-retours entre théorie et terrain nous paraît particulièrement adaptée. La théorie alimentera la grille d'analyse appliquée aux données issues du terrain et ces dernières devraient nous amener sur la piste de nouvelles relations qui nous conduiront à étendre le champ de la littérature étudiée.

Le choix du secteur de la viniculture nous a paru indiqué pour une telle recherche. La culture du raisin (mobilisation des techniques d'agriculture de précision, voir Moreira, 2016) et surtout la production de vin constituent en effet des domaines d'innovation potentielle. Mais les régions prises en référence dans les travaux sur l'innovation dans ce secteur sont souvent celles du « nouveau monde » (Aylward et Tuplin, 2003 ; Taplin, 2012). A l'inverse, la France est un pays où la tradition viticole est très ancienne et où les pratiques sont fortement

influencées par les exigences des appellations d'origine contrôlées (Larchiver, 1988). Cela n'exclut pas des tentatives pour remettre en cause l'ordre établi, certaines couronnées de succès (Croidieu et Monin, 2011) mais d'autres se traduisant par des échecs qui peuvent s'expliquer au moins en partie par le contexte institutionnel (Asselineau, 2010). De même, les changements opérés peuvent s'avérer moins radicaux que la manière dont ils sont présentés le laisse entendre, comme s'il fallait s'accommoder d'une forme de compromis avec les normes anciennes (Celhay et Cusin, 2010).

Nous avons donc entamé une étude de nature qualitative et exploratoire sur les relations entre innovation et tradition dans ce secteur en France. Cette étude triangule les données issues de données secondaires (provenant à la fois de la presse et de la documentation fournie par des institutions spécialisées comme le Bureau Interprofessionnel des Vins de Bourgogne - BIVB) et des entretiens semi-directifs avec différents acteurs de la filière.

Le modèle proposé dans ce papier est avant tout le résultat de la première phase de notre revue de littérature. Conformément à notre volonté d'ancrer rapidement nos investigations dans la réalité du terrain pour en appréhender progressivement la complexité, nous avons toutefois mené en Bourgogne une première série de trois entretiens formels (avec l'exploitant d'un petit domaine bio, le chargé de relations clientèle d'une des grandes maisons de la place de Beaune et un ingénieur du BIVB). Ces entretiens, d'une durée de 45 minutes à une heure environ, sont encore très loin d'avoir atteint l'effet de saturation préconisé pour déterminer l'arrêt d'une étude qualitative et n'ont à ce stade pas encore fait l'objet d'un codage systématique. De plus, ils concernent tous une seule région. Les prochaines étapes de cette recherche sont donc :

- La poursuite des entretiens dans plusieurs régions viticoles françaises. Aucun nombre d'entretiens n'a été fixé *a priori*. Le principe adapté est celui de la saturation : nous nous arrêterons lorsque les nouveaux entretiens n'apporteront plus d'éléments réellement nouveaux. Le guide d'entretien est actuellement structuré autour de quatre grandes thématiques : l'exploitation et le produit (le contexte interne), l'innovation (l'exploitation a-t-elle introduit des innovations récemment ? Comment ? Y a-t-il des freins ?), les liens avec la tradition et une ouverture vers les évolutions actuelles du monde du vin pour permettre à l'interlocuteur d'aborder des sujets plus globaux qu'il n'aurait pas abordé auparavant. Ce guide d'entretien, au moins au niveau des relances prévues, est destiné à évoluer au fur et à mesure de l'affinage du modèle et des

propositions présentés ci-dessous. Les entretiens feront l'objet d'un codage systématique.

- Une étude sur documents secondaires empruntant principalement deux directions. La première est une étude systématique des contraintes fixées par les appellations d'origine contrôlée qui constituent l'une des manifestations formalisées de la tradition. La deuxième est le référencement des principales innovations que des exploitants sont susceptibles d'introduire dans leurs exploitations. En croisant ces informations avec les informations collectées lors des entretiens, nous serons en mesure d'établir un inventaire des principales innovations potentielles dans le secteur étudié, inventaire qui servira de fondement à une étude plus systématique.
- Une enquête par questionnaire visant à quantifier certaines des tendances relevées dans les entretiens et dressant notamment un état des lieux de l'adoption des innovations par les vini-viticulteurs français, en essayant si possible d'établir un lien avec certaines de leurs performances.

On voit que nous n'en sommes qu'au début du processus de recherche sur le plan empirique. Nous ne parlerons donc pas, à ce stade, de résultats empiriques. Pour autant, certains des propos et exemples de nos interlocuteurs ont fait écho à des phénomènes évoqués dans les travaux théoriques ou les rares études empiriques sur les liens entre innovation et tradition. Nous nous permettrons donc de les reprendre pour illustrer certains des points ressortant de notre tentative de conceptualisation.

## **2.2. PROPOSITION ET DISCUSSION DU MODÈLE**

La littérature, nous l'avons vu, montre l'existence de relations dans les deux sens entre tradition et innovation. La tradition constitue à la fois une base de connaissances qui, combinée à de nouvelles connaissances, peut aboutir à des solutions innovantes qui auront la propriété d'être difficiles à imiter (de Massis *et al.*, 2016) et un cadre qui peut conduire à une certaine myopie sur les solutions imaginées.

Cette base de connaissances, comme les cadres de pensée susceptibles de générer de la myopie (voir Senge, 1990), peuvent se trouver au niveau d'une organisation comme à un niveau inter-organisationnel ou communautaire. L'innovation part nécessairement d'une certaine forme de transgression (Pesqueux, 2015), donc de remise en cause de la tradition. Pour autant, elle peut aussi constituer un moyen de la préserver (Morin-Delerm et Paquier, 2018) et constitue un filtre qui permettra à certaines d'entre elles de s'institutionnaliser.

D'où une première série de propositions qui seront affinées puis testées dans le cadre de ce projet de recherche.

*Proposition 1 : Les relations entre innovation et tradition sont de nature interactive.*

Un simple raisonnement de cause à effet ne sera donc pas adapté à l'analyse des relations entre ces deux concepts.

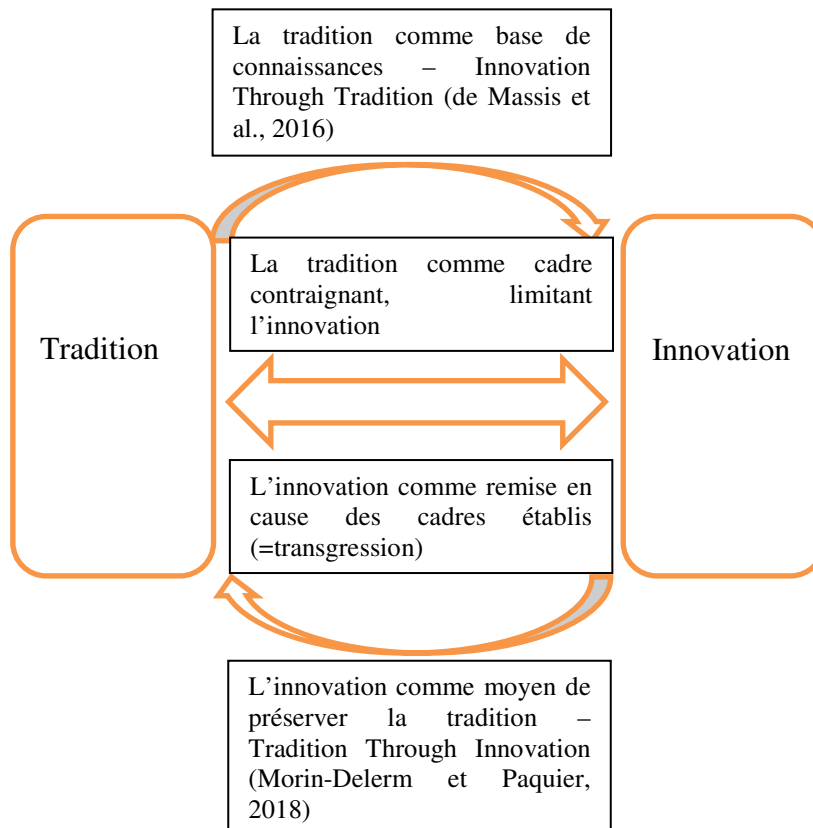
*Proposition 2 : Les relations entre innovation et tradition sont complexes : leur effet l'une sur l'autre est ambivalent et varie en fonction de l'interaction entre des facteurs multiples.*

En termes d'orientation de la recherche, cela signifie que l'important n'est pas tant de déterminer si les éléments positifs l'emportent sur les freins ou l'inverse. Même si pouvoir déterminer dans quels cas-types l'un l'emporte sur l'autre serait déjà intéressant, la finalité est plutôt d'essayer de mieux comprendre comment ces différents phénomènes interagissent les uns avec les autres. Cela pourrait amener à la fois à des préconisations managériales intéressantes sur les conditions à réunir pour innover dans un contexte de forte tradition et à une meilleure compréhension théorique des relations entre innovation et tradition elles-mêmes mais aussi de certains phénomènes liés (diffusion des innovations, combinaisons de connaissances et *exaptation*...). D'où, selon nous, la nécessité d'adopter une approche systémique.

*Proposition 3 : Une approche systémique (Von Bertalanfy, 1968/1993) est pertinente pour l'analyse des relations entre innovation et tradition.*

Une fois ces principes globaux posés, il est possible d'entrer davantage dans le détail des phénomènes déjà identifiés. La figure 1 résume ces relations.

**Figure 1 : Tentative de modélisation des relations entre tradition et innovation**



Nos premières investigations sur le terrain permettent d'illustrer chacune de ces relations. Tout d'abord, les vignerons se fondent effectivement sur des connaissances anciennes pour répondre à de nouvelles problématiques. Certains groupes de petits viti-vignerons bourguignons ré-expérimentent ainsi la culture de vieux cépages abandonnés car ils présentent des caractéristiques potentiellement intéressantes dans le cadre des changements climatiques : *« Oui bien sûr, bien sûr, c'est pour ça qu'on est en train de repenser aux vieux cépages bourguignons. Il y a une vingtaine de vieux cépages bourguignon qui ne sont plus cultivés qui sont supers résistants aux maladies, qui n'ont jamais été sélectionnés au niveau de la maturité. C'est-à-dire qu'ils vont donner moins de sucre et plus d'acidité. Donc c'est aujourd'hui des critères très intéressants. »* (ent.1). Le fait qu'ils partagent un certain nombre de principes et normes de comportement (tradition) facilite semble-t-il la coopération. On nous a décrit des processus très proches de ceux de l'innovation collective (Allen, 1983). Plusieurs exemples nous ont été donnés d'expérimentations menées par des groupes de vignerons : *« Donc on est tout un ensemble de vigneron, on va faire un groupe de travail*

*là-dessus pour essayer de re-proposer ces cépages-là en complantation pour ramener de la fraîcheur dans le cadre du réchauffement climatique.* » (ent.1). Le groupe partage alors les résultats et, s'ils sont positifs, l'adoption est rapide, d'abord au sein du groupe, puis, par effet de contagion à l'extérieur. Cela nous amène à nuancer la vision uniquement négative de la tradition sur la diffusion des innovations : si celle-ci rejoint les principes et valeurs traditionnelles d'une masse significative d'adopteurs potentiels, elle peut au contraire l'accélérer. Cela tend aussi à confirmer que l'étude des relations entre tradition et innovation doit intégrer la dimension communautaire. L'importance des réseaux de proximité dans la mise en œuvre d'innovations dans les secteurs artisanaux avait d'ailleurs déjà été mise en exergue par certains travaux (Boldrini et Chéné, 2011).

*Proposition 4 : Les phénomènes communautaires jouent un rôle important dans les relations entre innovation et tradition.*

Pour autant, les freins potentiels liés à la tradition restent présents dans le discours de nos interlocuteurs. Certaines normes sont ainsi issues de l'état des techniques à un moment donné et restent appliquées aujourd'hui alors que les raisons qui ont poussé à leur adoption ne sont plus nécessairement valables. En effet, l'un des points saillants rappelés par des professionnels ayant une vision historique est que les « traditions » dans le domaine viticole correspondent à des normes (qui sont formalisées dans le cahier des charges des AOC) qui se sont figées (même si des évolutions restent tout à fait possibles) à un moment donné... C'est ainsi que l'écartement standard des vignes en Bourgogne correspond aux possibilités des engins proposés au moment de l'établissement de ces cahiers des charges. Aujourd'hui, cet écartement ne permet plus d'utiliser les engins conçus par les fabricants de machines agricoles. Toutefois, même dans ce cas, l'effet sur l'innovation est ambivalent : d'un côté, le maintien en état de fonctionnement de vieux tracteurs vieux de plus d'un demi-siècle et de l'autre, la recherche de prestataires susceptibles de construire des engins modernes compatibles avec cet écartement (l'une des personnes interrogées envisage de travailler avec d'autres viticulteurs sur un cahier des charges allant dans ce sens). En outre, l'exemple illustre que les traditions résultent de l'adoption d'innovations à un moment donné, ce qui nous amène aux relations dans l'autre sens. Et là encore, les premiers entretiens menés dans le cadre de notre projet de recherche amènent des éléments intéressants. En effet, les expérimentations menées par certains viniculteurs sur d'anciens cépages peuvent aussi s'analyser comme des moyens de ne pas s'éloigner trop de certains principes. Il sera

intéressant d'analyser dans la suite de notre recherche si ce caractère collectif est spécifique au contexte bourguignon et/ou à celui du bio<sup>2</sup> (qui revêt souvent un certain caractère militant). L'un de nos interlocuteurs a ainsi explicitement opposé cette manière de procéder à celle de l'INRA, fondée sur les brevets et cherchant donc à rendre, selon lui, les viticulteurs davantage dépendants de ses technologies.

*Proposition 5 : Les traditions constituent une grille d'analyse des innovations susceptibles d'être adoptées. A ce titre, elles constituent à la fois un filtre et un moyen de donner du sens aux innovations.*

Ce qui ressort de ces premières investigations est donc la présence simultanée de ces différentes dimensions. Autrement dit, nous n'aurions pas de manière simple certaines traditions qui seraient favorables à l'innovation et d'autres qui seraient défavorables. Ces tous premiers résultats nous confortent dans l'idée qu'il s'agit de relations complexes qui méritent des investigations empiriques plus approfondies.

Cela nous a conduits à élaborer une première grille d'analyse pour la suite de nos investigations empiriques, dont la particularité est de mettre l'accent sur les facteurs communs aux principales relations que nous avons pu identifier.

Le tableau 1 répertorie les principaux liens identifiés dans la théorie et sur lesquels nous serons plus particulièrement vigilants dans notre investigation empirique, sans exclure l'identification d'autres processus et phénomènes, de manière plus inductive.

---

<sup>2</sup> Le viti-viniculteur qui a le plus développé ces exemples d'expérimentations communes pratiquait une viticulture bio.

**Tableau 1 : Principaux facteurs identifiés dans la littérature**

<b>Facteur</b>	<b>Impacts potentiels positifs</b>	<b>Impacts potentiels négatifs</b>
Base de connaissances anciennes, liées à l'histoire de l'entreprise (et/ou de son territoire).	Meilleures sélection des opportunités (de Massis <i>et al.</i> , 2016). Combinaisons difficilement imitables avec de nouvelles connaissances (de Massis <i>et al.</i> , 2016). Facilite l'émergence de communautés.	Peut enfermer les dirigeants dans une interprétation conservatrice des évolutions de l'environnement (Senge, 1990) ou de sa propre stratégie (Tripsas et Gavetti, 2000), rendant aveugle à certaines menaces et opportunités.
Caractère évolutionniste des choix technologiques, qui ne sont pas toujours optimaux (Nelson et Winter, 1982)	La base de connaissance ancienne permet de ré-explore des voies abandonnées dans un contexte qui ne s'y prêtait pas encore (Nerkar, 2003) et d'exploiter ainsi autrement des composants anciens (Messeni Petruzzelli et Savino, 2014, Garud <i>et al.</i> , 2018).	Phénomènes de « chemins irrésistibles » ( <i>path dependency</i> ).
Forte compatibilité avec certaines normes de consommation (les traditions n'ont pu perdurer que si elles ont effectivement répondu à une demande).	Diffusion plus rapide des innovations culturellement « compatibles » (Rogers, 2003).	Conservation d'une base de clientèle risquant de retarder la prise en compte d'évolutions des modes de consommation.

Les limites de cette réflexion d'étape sont inhérentes à notre démarche et à son stade d'avancement. De nouvelles relations non identifiées ici pourraient émerger de nos investigations empiriques, conduisant à de nouveaux liens avec la littérature. La logique d'innovation collective que nous avons cru percevoir dans certaines actions des vignerons bourguignons, par exemple, ne figurait pas parmi les champs théoriques que nous avons explorés dès l'origine. Et à ce stade, nous avons encore du mal à déterminer si elle doit être intégrée en tant que telle à notre grille d'analyse. Seule la diversification de nos entretiens nous montrera si nous sommes là en présence d'un phénomène récurrent qui peut être associé à la présence de fortes traditions ou d'un simple phénomène local.

De plus, à ce stade, il s'agit avant tout d'un modèle descriptif. Aucun lien n'est fait avec les performances en matière d'innovation. C'est le but de la phase ultime de notre projet de



recherche de tenter d'établir ce lien en procédant de manière plus systématique et quantitative. Pour autant, à ce stade, c'est surtout le besoin d'explorer davantage la complexité des relations entre innovation et tradition qui apparaît comme prioritaire. L'étape suivante consistera à essayer de combiner études de cas approfondies et entretiens avec des acteurs divers pour essayer de déterminer s'il existe des *patterns* récurrents dans la manière dont les éléments identifiés dans ce papier s'articulent entre eux et avec d'autres facteurs du contexte. D'un point de vue théorique également, toutes les pistes n'ont pas encore été explorées. Par exemple, le fait que certains éléments aient des effets simultanément opposés et synergiques peut amener logiquement à la piste de la systémique ago-antagoniste (Bernard-Weil, 2002, 2003).

Aujourd'hui, notre apport à la littérature est donc essentiellement intégratif. A ce stade, nous n'avons pas mis en lumière de phénomènes réellement nouveaux. En revanche, notre modèle est le premier, à notre connaissance, à prendre simultanément les effets positifs et négatifs, dans les deux sens, de ces deux concepts, tout en intégrant les travaux les plus récents. Les phénomènes tendant à opposer innovation et tradition sont, nous l'avons vu, plutôt dispersés dans une vaste littérature faisant d'ailleurs rarement référence à la tradition en tant que telle. Les relations positives sont mises en avant dans des travaux plus récents, présentant parfois des modèles relationnels explicites (à l'image de De Massis *et al.*, 2014) mais qui sont alors à la fois monodirectionnels et centrés sur les complémentarités entre tradition et innovation. Cet aspect intégratif ne prendra toutefois tout son sens que dans les résultats spécifiques que nous espérons obtenir en appliquant la grille d'analyse qui en résulte d'abord au domaine de la viti-viticulture puis, les relations entre tradition et innovation étant susceptibles de varier considérablement d'un secteur à l'autre, dans d'autres domaines.

## CONCLUSION

La tradition a longtemps été considérée comme un concept qui s'oppose à celui d'innovation. Reposant sur l'idée d'une transmission de génération en génération, la tradition a pu être opposée aux principes mêmes de la rationalité scientifique et de l'éducation (Shils, 1981). D'un point de vue managérial, l'accent est plutôt mis sur le renouvellement des connaissances que sur la transmission des connaissances anciennes et les traditions peuvent être perçues comme des contraintes génératrices d'une forme de myopie freinant l'émergence ou l'adoption d'idées originales. Certains travaux ont toutefois dénoncé ce biais en faveur des connaissances récentes et montré que certaines innovations pouvaient émerger du croisement

de connaissances nouvelles avec cette base de connaissances plus anciennes ancrées dans la tradition. D'autres ont également montré que des communautés pouvaient innover dans le but de préserver les principes de ces traditions. Cela a donné lieu à l'émergence de principes comme celui de *l'innovation through tradition* (de Massis *et al.*, 2016) ou de *tradition through innovation* (Morin-Delerm et Paquier, 2018).

Le but de ce papier est de proposer un modèle intégratif issu principalement de l'analyse de cette littérature même si des premières investigations empiriques ont été menées dans le cadre de ce projet de recherche. Ce modèle tente de représenter les principaux axes de ces interactions entre innovation et tradition qu'ils soient en opposition ou complémentaires. Il en ressort que la bonne question n'est probablement pas : « Innovation et tradition s'opposent-elles ou sont-elles complémentaires ? » mais : « Comment les phénomènes à l'origine de ces oppositions et complémentarités s'articulent-ils entre eux ? ». Ce constat orientera la suite de nos investigations et contribuera, nous l'espérons, à orienter de manière un peu différente les recherches sur les relations entre tradition et innovation.

## RÉFÉRENCES

- Allen R.C. (1983), Collective Invention, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 4, 1-24.
- Asselineau A. (2010), Quand un 'cas d'école' d'innovation stratégique est un échec – Une lecture en termes de légitimité, *Revue française de gestion*, 203, 72-83.
- Aylward D. et Turpin T. (2003), New Wine in Old Bottles: A Case Study of Innovation Territories in 'New World' Wine Production, *International Journal of Innovation Management*, 7 : 4, 501-525.
- Bernard-Weil, E. (2002), *Stratégies paradoxales et bio-médecine et sciences humaines*, L'Harmattan.
- Bernard-Weil, E. (2003), La science des systèmes ago-antagonistes et les stratégies d'action paradoxales in V. Perret & E. Josserand, *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, 25-56.
- Boldrini, J.C. (2011), L'innovation des entreprises artisanales – Les effets de proximités, *Revue française de gestion*, 213, 25-41.
- Celhay F. et Cusin J. (2010), Le vin de cépage – Une innovation tautologique ?, *Décisions Marketing*, 60, 77-81.
- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- Cohen W. M. et Levinthal D. A. (1989), Innovation and learning: Two faces of R&D, *Economic Journal*, 99, 569–596.

Cohen W. M. et Levinthal D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Cohendet, P., Créplet, F. et Dupouët, O. (2003), Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques: le cas de Linux, *Revue française de gestion*, 146, 99-121.

Corbel P. (2014), Le rôle de la recherche et de la formation dans le SNI français in S. Boutillier, J. Forest, D. Gallaud, B. Laperche, C. Tanguy & L. Temri, *Principes d'économie de l'innovation*, P.I.E. Peter Lang, 403-414.

Dasgupta P. et David P.A. (1994), Toward a new economics of science, *Policy Research*, 23, 487-521.

De Massis A., Frattini, F., Kotlar, J., Messeni Petruzzelli A. et Wright M. (2016), Innovation Through Tradition: Lessons from Innovative Family Businesses and Directions for Future Research, *Academy of Management Perspectives*, 30 : 1, 93-116.

Dumoulin R. et Simon E. (2008), Innovation et tradition : les 2 faces d'une même pièce, *Gestion 2000*, 24 : 3, 19-31.

Garud, R., Gehman, J. et Giuliani, A.P. (2018), Serendipity arrangements for exapting science-based innovations, *Academy of Management Perspectives*, 32 : 1, 125-140.

Katila R. (2002), New product search over time: Past Ideas in their Prime?, *Academy of Management Journal*, 45 : 5, 995-1010.

Kenney, M. et Patton, D. (2009), Reconsidering the Bayh-Dole Act and the Current University Invention Ownership Model, *Research Policy*, 38, 1407-1422.

Kogut, B. et Zander, U. (1992), Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, 3 : 3, 383-397.

Larchiver M. (1988), *Vins, vignes et vignerons – Histoire du vignoble français*, Fayard.

Leonard-Barton, D. (1992), Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.

Levinthal D.A. et March J. (1993), The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, 14, Winter special Issue, 95-112.

Messeni Petruzzelli A. et Savino T. (2014), Search, Recombination, and Innovation: Lessons from Haute Cuisine, *Long Range Planning*, 47, 224-238.

Moreiro, L. (2016), *L'appropriation d'une technologie peut-elle entraîner le développement d'une compétence distribuée entre l'homme et la technologie ? Le cas de la viticulture de précision*, thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay.

Morin-Delerm, S. et Paquier, M.C. (2018), Innover pour rester fidèle à la tradition - Le marketing de l'écosystème monastique français, *Gestion 2000*, 34 : 5-6, 293-313.

Mowery, D.C., Nelson, R.R., Sampat, B.N. et Ziedonis, A.A. (2001), The growth of patenting and licensing by U.S. universities: an assessment of the effects of the Bayh-Dole act of 1980, *Research Policy*, 30, 99-119.

Nelson, R.R. et Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press.

- Nerkar A. (2003), Old is Gold? The Value of Temporal Exploration in the Creation of New Knowledge, *Management Science*, 49 : 2, 211-229.
- Pesqueux, Y. (2015), L'innovation entre tradition et nouveauté, *VSE : Vie & Sciences de l'Entreprise*, 200, 99-118.
- Pesqueux, Y. (2018), Des registres de l'innovation en sciences des organisations aujourd'hui, *Gestion 2000*, 34 : 5-6, 123-143.
- Polge, M. (2008), Le développement incremental de l'entreprise artisanale : La tradition comme levier d'innovation ?, *Gestion 2000*, 24 : 3, 131-145.
- Rogers E.M. (2003), *Diffusion of Innovations*, Free Press, 5<sup>ème</sup> édition.
- Schieb-Bienfait, N. et Journé-Michel, H. (2008), La face cachée de l'innovation : l'innovation dans l'entreprise artisanale ou 'La stratégie du potier revisitée', *Gestion 2000*, 24 : 3, 107-129.
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday.
- Shils, E. (1981), *Tradition*, The University of Chicago Press.
- Taplin, I.A. (2012), Innovation and market growth in a new 'New World' wine region: the case of North Carolina, *Journal of Wine Research*, 23 : 3, 229-246.
- Tripsas, M. et Gavetti, G. (2000), Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence form Digital Imaging, *Strategic Management Journal*, 21, 1147-1161.
- Utterback, J.L. et Abernathy, W.J. (1975), A Dynamic Model of Process and Product Innovation, *Omega*, 3 : 6, 639-656.
- Von Bertalanfy, L. (1968/1993), *Théorie générale des systèmes*, Dunod.
- Zahra, S. A. et George, G. (2002), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *Academy of Management Review*, 27 : 2, 185-203.