

## ST-AIMS 8 : Innovation managériale et Open Innovation : quelles voies de recherche ?

---

### Responsables

**Cécile Ayerbe** (Université de Nice Sophia Antipolis, GREDEG) - [ayerbe@unice.fr](mailto:ayerbe@unice.fr)

**Sandra Dubouloz** (Université Savoie Mont-Blanc, IREGE) - [Sandra.dubouloz@univ-smb.fr](mailto:Sandra.dubouloz@univ-smb.fr)

**Philippe Giuliani** (Montpellier Business School, MRM) - [p.giuliani@montpellier-bs.com](mailto:p.giuliani@montpellier-bs.com)

**Sophie Mignon** (Université de Montpellier, MRM) – [sophie.mignon@umontpellier.fr](mailto:sophie.mignon@umontpellier.fr)

**Mots-clés** : Open Innovation - innovation managériale - organisation

### Appel à communications

---

Cette session est proposée par deux GT de l'AIMS : le GT Innovation et le GT Innovation managériale ainsi que le réseau Réseau de Recherche sur l'Innovation (RRI).

Une sélection de papiers donnera lieu à un numéro spécial dans la revue *Innovations*.

Cette session est dédiée à une réflexion entre Open Innovation et Innovation Managériale.

Depuis l'ouvrage fondateur de Chesbrough en 2003, une littérature académique et managériale foisonnante s'est développée autour de l'Open Innovation. De très nombreux numéros spéciaux lui ont été consacrés<sup>1</sup> témoignant de l'importance du changement de paradigme revendiqué par Chesbrough dès ses premiers écrits. Les chiffres attestent de l'ampleur du phénomène. Ainsi dans leur article au sein du numéro spécial de *Research Policy*, West et al. (2014) mentionnent que le terme « Open Innovation » est indiqué dans le titre de 687 publications selon Scopus et 3150 selon Google Scholar, et que l'ouvrage de Chesbrough (2003) fait l'objet de 2179 citations selon Scopus et 7300 selon Google Scholar. Si de très nombreux thèmes de recherche ont été associés à l'Open Innovation, Chesbrough et Bogers (2014) montrent qu'ils concernent largement : les logiques d'acquisition et de valorisation de technologies notamment *via* la propriété industrielle ; la construction de Business Model Ouverts (BMO) ; les mécanismes, instruments, processus pour développer l'ouverture et plus récemment l'extension à de nouveaux domaines tels que les services ou les secteurs à faible intensité technologique.

Alors qu'elle suppose par essence même des questions liées à l'organisation de l'ouverture, la dimension organisationnelle a largement été négligée par la littérature (Bianchi et al. 2011, 35) « *despite its undisputed importance, this facet of Open Innovation has been rather neglected by scholars so far and, to our best knowledge, they are no contributions adopting an organisational change perspective to shed light on the adoption of Open Innovation* ». Dans son article, « Open Innovation : state of the art and future perspectives », Huizingh (2010) indique que la compréhension de l'ouverture repose sur l'étude des pratiques (« Open Innovation practices ») qui sont liées à la question de « comment procéder » (« how to do it question »). C'est notamment à cette question qu'est dédiée cette ST-AIMS en mettant l'accent sur la dimension organisationnelle de l'ouverture et en s'interrogeant sur son lien avec l'innovation managériale. En d'autres termes, les questions organisationnelles de l'Open Innovation, peuvent-elles être associées à des innovations managériales ?

---

<sup>1</sup> R&D Management (2006, 2009, 2010), Industry and Innovation (2008), International Journal of Technology Management (2010), European Journal of Innovation Management (2010), Technovation (2011), Research Technology Management (2012), Revue Française de Gestion (2011), International Small Business Journal (2013), Research Policy (2014)

Plus précisément, les communications présentées pourront s'intéresser :

- Aux mécanismes de coordination des activités (formelle / informelle – centralisée / décentralisée) et aux modalités de déploiement de l'ouverture (top-down ou bottom-up). Dans cette perspective Mortara et Minshall (2011), caractérisent ainsi des profils de firmes adoptant des pratiques d'ouverture ;
- Aux modes de gouvernance de l'ouverture en mettant l'accent sur les types de réseaux de communication et de gestion des connaissances associés (Felin et Zenger, 2014) ;
- Aux entités spécifiquement dédiées à l'ouverture (par exemple création d'unité spécifique pour la gestion des partenariats), mais aussi aux mécanismes d'incitation à l'ouverture (par exemple reconnaissance du rôle des « champions » de l'ouverture) ;
- Aux approches temporelles de l'ouverture. On peut mentionner ici les travaux de Bianchi et al. (2011) identifiant des phases (dites de dégel, de changement et d'institutionnalisation) caractéristiques de la mise en œuvre de ces logiques et les transformations organisationnelles associées ;
- À la gestion effective des processus d'ouverture. En effet, depuis les travaux fondateurs de Chesbrough, le management de l'ouverture repose sur des processus bien connus: l'*outside-in* et l'*inside-out* et le *coupled process* (Gassmann et Enkel, 2004 ; Enkel et al., 2009). En revanche l'étude de leur mise en œuvre par des modalités organisationnelles novatrices reste peu développée ;
- Aux nouvelles compétences des « managers de l'Open Innovation » et plus généralement des acteurs impliqués dans des projets d'innovation ouverte.

La problématique de l'ouverture interroge aussi la manière dont les entreprises parviennent à combiner, par des modalités organisationnelles innovantes, les ressources internes et externes, les connaissances distribuées entre des acteurs de nature variée. Elle pose la question des frontières à franchir pour assurer la diffusion de connaissances, d'autant plus complexes que les valeurs partagées, identités partagées et base de connaissances communes sont éloignées. Les travaux de Carlile (2002) identifient trois modalités de traitement des connaissances : transfert assuré par l'emploi d'un vocabulaire commun, traductions conduisant à forger des représentations et compréhensions partagées, transformations (via par exemple l'utilisation d'objets frontières). Permettant de surmonter des divergences d'intérêts, elles pourraient être questionnées dans un contexte d'innovation ouverte. Le processus de transfert de connaissance dans un espace ouvert met en jeu plusieurs facteurs: les capacités organisationnelles des firmes émettrices et réceptrices (notamment leur capacité d'absorption), la nature des connaissances échangées (caractère ambiguë, tacite, complexe), et les dynamiques des relations inter-organisationnelles entre firmes impliquées dans un projet commun (relations de pouvoir, degrés de confiance, liens sociaux...) (Van Wijk et al., 2008, Easterby-Smith et al., 2008). Les communications pourront alors entre autres porter sur :

- Les mécanismes novateurs (dispositifs RH par exemple) permettant l'assimilation d'informations /connaissances externes sources d'innovation ;
- Le rôle des « boundary spanners » permettant d'assurer un rôle de coordination entre organisations impliquées dans des processus d'Open Innovation ;
- Le rôle des objets frontières (physique, symbolique, linguistique) comme outil de compréhension commune entre communautés différenciées (Hislop, 2013).

Par ailleurs, la grande majorité des recherches sur l'Open Innovation porte sur les innovations de produits dans des contextes à forte teneur en R&D (Loilier et Tellier, 2011). Il paraît ainsi intéressant de questionner la validité de ce « modèle » dans d'autres domaines que celui

purement technologique. À l'exception de Huang et Rice (2012) ou Dubouloz et Bocquet (2013) qui ont utilisé le modèle d'innovation ouverte pour étudier ses effets sur des innovations de procédés et managériales, celui-ci a très peu été mobilisé pour les innovations non technologiques. Pourtant, des travaux sur les antécédents de l'innovation managériale mettent en perspective le rôle des acteurs externes. À l'aide d'un test empirique basé sur des données d'entreprises britanniques (CIS3), Mol et Birkinshaw (2009) montrent que les connaissances provenant aussi bien du marché (clients, fournisseurs, concurrents, consultants) que d'autres sources professionnelles (associations professionnelles) favorisent l'adoption d'une innovation managériale. Ganter et Hecker (2013) ont répliqué cette recherche sur les données CIS allemandes, et ont validé ces premiers résultats. Enfin, une recherche récente sur un échantillon d'entreprises australiennes montre aussi que les collaborations interentreprises sont propices aux innovations de procédés, aussi bien technologiques que non technologiques (Huang et Rice, 2012). Cette session thématique peut ainsi également être l'occasion d'étudier les effets et limites de l'ouverture de la firme aux connaissances externes sur la génération ou l'adoption d'innovations managériales.

Ici, les communications présentées pourront ainsi s'intéresser :

- Aux effets de l'ouverture sur la génération, l'adoption ou l'implémentation d'innovations managériales ;
- Aux limites de l'ouverture sur la génération, l'adoption ou l'implémentation d'innovations managériales ;
- Aux approches temporelles de l'ouverture pour une génération, adoption, implémentation plus performante d'une innovation managériale ;
- Aux innovations managériales que suppose l'ouverture des firmes pour qu'elle procure effectivement ce puissant mécanisme de stimulation des activités d'innovation suggéré par Chesbrough (2006).

Enfin, dans son article, Huizingh (2010) indique que la compréhension de l'ouverture repose sur l'étude des pratiques dédiées. L'Open Innovation qui prétend augmenter l'efficacité des activités d'innovation par de nouvelles pratiques promptes à pallier les lacunes des processus d'innovation, ne constituerait-elle pas, en elle-même, une innovation managériale ? Si oui, comment pourrait-elle être qualifiée ?

Réciproquement, le modèle de l'innovation ouverte pourrait-il s'appliquer à l'innovation managériale ? Que signifierait alors un dispositif « d'Open Managerial Innovation » ? Les processus de conception en management, d'ailleurs, ne sont-ils pas depuis longtemps « ouverts » ?

Toutes ces questions peuvent être appréhendées à la lueur de secteurs et d'entreprises variés afin de mieux comprendre les pratiques organisationnelles novatrices dédiées à l'ouverture.

Cette liste ne se veut pas exhaustive. Tous types de contributions sont encouragés, aussi bien à dominante théorique qu'empirique, pour enrichir la réflexion entre l'Open Innovation et l'Innovation Managériale. De même, une diversité d'approches méthodologiques sera la bienvenue.

### **Références**

- Bianchi, M., Cavaliere, A., Chiaroni, D., Frattini, F. Chiesa, V., (2011). « Organisational modes for Open Innovation in the bio-pharmaceutical industry : an exploratory analysis », *Technovation*, 31, p. 22-33
- Carlile, P., (2002). « A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries : Boundary Object in New Product Development », *Organization Science*, 14(4), p. 442-455

- Candelin-Palmqvist, H., Sandberg, B., Mylly, U-M., (2012). « Intellectual property rights in innovation management research: A review », *Technovation*, 32 (9-10), p. 502-512
- Chesbrough, H., (2003). *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press
- Chesbrough, H., (2006a). « Open Innovation : a new paradigm for understanding industrial innovation », in *Open Innovation / Researching a new Paradigm*, Oxford University Press, H. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., and West, J., Eds, p. 1-12
- Chesbrough, H., (2006b). *Open Business Models*, Harvard Business School Press
- Chesbrough, H. and Appleyard, M., (2007). « Open Innovation and Strategy », *California Management Review*, Vol. 50, N°1, p. 57-76
- David, A. (2015). “Management innovation: a design theory perspective”, *EURAM Thematic Conference on Management Innovation*, Montpellier, July
- Dubouloz, S. et Bocquet, R. (2013). "Innovation organisationnelle : S'ouvrir pour innover plus", *Revue Française de Gestion*, vol. 39, n°235, p.129-147.
- Easterby-Smith, M. (2008). « Inter-organizational knowledge transfer : Current themes and future prospects », *Journal of Management Studies*, vol 45, n°4, pp 677-690
- Ganter, A., Hecker, H. (2013). “Deciphering antecedents of organizational innovation”, *Journal of Business Research*, vol. 66, n° 5, p. 575-584, doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.040.
- Loilier, T., Tellier, A. (2011). « Que faire du modèle del’innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 210, p. 69-85
- Enkel, E., Gassmann, O. and Chesbrough, H. 2009. “Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon”, *R&D Management*, 39, p. 311–316
- Gassmann, O., and Enkel, E.. 2004. “Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes”, R&D Management Conference (RADMA), Lisbon, Portugal
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations : a critical introduction*, Oxford University Press
- Huang, F., Rice, J. (2012). “Openness in product and process innovation”, *International Journal of Innovation Management*, vol. 16, n° 4, p. 1-24.
- Huizingh E.K.R.E., (2011), « Open innovation: state of art and future perspectives », *Technovation*, Vol.31, p.2–9
- Mignon S., Chapellier P., Mazars-Chapelon A., Villeseque-Dubus F. (2017). *L’innovation managériale : les multiples voies d’une spirale vertueuse*, éditions EMS 2017– 10 chapitres – 242p. préface A. Davi
- Mol, M.J., Birkinshaw, J. (2009). “The sources of management innovation: When firms introduce new management practices”, *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 12, p. 1269-1280
- Mortara, L. et Minshall, T., (2011). « How do large multinational companies implement open innovation ? », *Technovation*, 21, p. 586-597
- Van de Vrande, V., Vanhaverbeke, W. et Grassmann, O., (2010). « Broadening the scope of open innovation : past research, current state and future directions », *International Journal of Technology Management*, Vol. 52, N°3/4, p. 221-235
- Van Wijk, R., Jansen, J. et Lyles, M. (2008). « Inter and Intra Organizational Knowledge Transfer. A Meta Analytic Review and Assesment of its Antecedents and Consequence », *Journal of Management Studies*, 45(4), p. 830-838
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., Chesbrough, H., (2014). « Open Innovation: The next decade », *Research Policy*, 43, 805-811