



Qu'est ce qui rend une entreprise légitime en termes d'innovation ? : une approche par les pratiques managériales

Bénédicte Affo, Ophélie Laboury

► To cite this version:

Bénédicte Affo, Ophélie Laboury. Qu'est ce qui rend une entreprise légitime en termes d'innovation ? : une approche par les pratiques managériales. 13ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI 2023) -L'entrepreneuriat de demain : Nouveaux enjeux, nouveaux défis ?, Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Jun 2023, Strasbourg, France. hal-04131349

HAL Id: hal-04131349

<https://amu.hal.science/hal-04131349>

Submitted on 16 Jun 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Qu'est ce qui rend une entreprise légitime en termes d'innovation ? : une approche par les pratiques managériales

Introduction

Qu'est ce qui permet à une entreprise d'être reconnue en tant qu'entreprise innovante ? Telle est la question de départ de cette étude. Depuis les travaux précurseurs de Schumpeter (1935) sur l'innovation, plusieurs chercheurs en sciences de gestion (Prax et al., 2005 ; Barabel et al., 2014 ; Noailles-Siméon et Bachelot, 2017) ont tenté de concevoir des modèles et cadres d'analyses autour de cet « objet mal identifié » qu'est l'entreprise innovante (Chauvel et Borzillo, 2017). Dans les usages, ces modèles sont bien souvent éclipsés par les évaluations et labélisations des différentes audiences qui gravitent autour des entreprises. Il s'agit de structures étatiques comme l'INSEE, de cabinets de conseil, ou encore d'autres organismes de l'écosystème entrepreneurial comme BPI ou la French Tech en France.

Près de la moitié des entreprises marchandes d'au moins 10 salariés en France sont reconnus comme légitimes en termes d'innovation et bénéficient d'aides relatives à ce statut (*Statistiques Insee, 2022*). La plupart des recherches sur les pratiques managériales de ces entreprises se sont intéressées aux pratiques comme à des actions à mettre en place pour innover ou gérer l'innovation au sein des organisations mais pas comme des critères susceptibles d'influencer les jugements sociaux en matière d'innovation. C'est-à-dire que l'adoption de certaines pratiques par une entreprise peut influencer la perception des parties prenantes. Cette théorie est plausible puisque les pratiques managériales peuvent être bien intégrées aux stratégies de légitimation proactive ou adaptative des entreprises innovantes (Germain et al., 2021).

Cependant, un réel flou demeure à caractériser ce qu'est une entreprise innovante. Les critères d'évaluation et les angles d'analyse sont trop fluctuants ; dépendants de l'audience qui évalue, du statut, de la taille, du type d'innovation, du secteur d'activité et même de la localisation géographique (Habibi et Guati, 2022). Il en résulte un gap théorique persistant et une difficulté pour les chefs d'entreprises à identifier des leviers d'actions managériaux pour gagner en légitimité. Partant de ces constats, notre étude souhaite apporter un éclairage théorique supplémentaire et des outils aux entrepreneurs à partir d'une question de recherche :

Quelles sont les pratiques managériales des entreprises qui sont reconnues comme les plus innovantes en France ?

Cette question se décline en d'autres questions : quelles sont les pratiques managériales de ces entreprises ? y a-t-il des pratiques managériales qui permettent de gagner en légitimité ? quelles

sont les pratiques managériales incontournables pour être considérée comme une entreprise innovante ?

Pour répondre à ces questions, nous avons commencé par réaliser une revue de la littérature afin de caractériser l'entreprise innovante et les pratiques managériales qui y sont associées. Ensuite, une analyse qualitative auprès d'entreprises considérées comme « innovantes » permettra de confronter la théorie à leurs pratiques. Puis, la réalisation d'une enquête quantitative à une plus grande échelle, nous permettra d'évaluer la reconnaissance de ces pratiques auprès des audiences et d'enrichir le débat autour de ce qu'est une entreprise innovante.

Revue de littérature : une entreprise innovante, oui mais Késaco ?

La recherche sur la légitimité entrepreneuriale nous apprend que les entreprises doivent déployer des stratégies de légitimation à l'endroit de leurs audiences afin de se développer et d'assurer leur survie (Suchman, 1995 ; Delmar et Shane, 2004) ; cette règle semble être applicable à la légitimité en matière d'innovation. Pour devenir une entreprise innovante, les entreprises doivent mener des actions innovantes qui répondent aux attentes de leurs différentes audiences (Darroch, 2005). Mais qu'est-ce qu'une entreprise innovante ?

Un peu comme pour la légitimité, la définition d'une entreprise innovante est un exercice complexe. Au fil des années, plusieurs approches de définitions de ce qu'est une entreprise innovante ont émergé mais le concept est toujours décrit à travers des caractéristiques observées. En sciences de gestion, on retrouve les travaux de Prax et al. (2005), Fernez-Walsh et Romon (2010 ; 2013), ou encore de Noailles-Siméon et Bachelot (2017) qui ont essayé de définir ce qu'est une « entreprise innovante ». Les différentes approches de définitions du concept se rejoignent dans une énumération de conditions à remplir et de pratiques mises en place par les entreprises en vue de « cocher des cases » de l'évaluateur. L'INSEE par exemple, considère une entreprise comme innovante à partir du moment où elle effectue des innovations en produits et en procédés, qu'elle dégage des bénéfices environnementaux ou qu'elle collabore avec des organismes de l'écosystème de l'innovation. Deux observations en découlent : (1) l'innovation n'est pas réservée aux entreprises technologiques ou aux start-ups et (2) les pratiques managériales sont bien au cœur du processus de légitimation. Les parties prenantes ont des attentes en termes d'innovation et de pratiques liés à l'innovation (Laifi, 2012). Elles accordent de la légitimité à l'entreprise en fonction de ces choix, son organisation et ces actions pour prendre en compte les différences de critères de légitimation des évaluateurs (Fisher, 2020).

Le recensement des travaux antérieurs sur « les entreprises tendues vers l'innovation » réalisé par Pichaut et Picq en 2013 permet d'identifier des critères. L'entreprise innovante serait identifiable à travers son mode de management souple, opportuniste, ses compétences variées, sa culture de l'innovation, etc. Les travaux sur le sujet (Fiol et Romanelli, 2012 ; Pichault et Picq, 2013 ; Lavastre et al., 2014) font état d'un certain nombre de traits identifiés chez les entreprises innovantes qui sont peu concordantes avec les critères utilisés dans les différentes évaluations des audiences qui régissent le fonctionnement des entreprises (Manuel d'Oslo par ex). Boly et al. (2016) se sont intéressés aux principales actions concrètes menées par les entreprises innovantes. A partir d'un inventaire bibliographique, d'avis d'experts et d'expériences industrielles, ces auteurs ont identifié et classé 16 pratiques communes aux entreprises innovantes. Les entreprises innovantes peuvent développer toutes ces 16 approches ou une partie, de manière formelle ou non organisée. Ce chapitre d'ouvrage détaille les différentes approches et propose pour chacune d'elles des outils pour leur mise en place. Nous

proposons en annexe un tableau récapitulatif issu de ces travaux.

Approche méthodologique

En vue de répondre à notre question de recherche, nous allons réaliser une étude multicentrique descriptive en plusieurs étapes (Yin, 1992, 2009) afin d'explorer les pratiques liées à l'innovation au sein des entreprises considérées comme les plus innovantes. D'après les travaux de Paillé (2019), l'analyse qualitative est une démarche qui consiste à reformuler, expliciter ou théoriser un phénomène. Cette démarche méthodologique va nous permettre d'une part d'approfondir le sujet de l'entreprise innovante et d'autre part, d'identifier les facteurs internes et externes qui entrent en ligne de compte en termes de légitimité. La première phase est une phase de recherche documentaire afin d'analyser l'état de l'art sur l'entreprise innovante. Ce décryptage de l'existant a pour objectif de recueillir les données préexistantes dans la littérature afin de (1) caractériser ce qu'est une entreprise innovante et les pratiques managériales qui y sont associées, (2) d'identifier des sujets d'intérêt cibles en matière de pratiques innovantes. La deuxième étape correspond à la réalisation d'entretiens semi-directifs après l'élaboration d'une base de données des entreprises considérées comme les plus innovantes en France, dans le but d'examiner leurs pratiques managériales. La dernière étape permettra de mesurer méthodiquement le poids des pratiques recensés auprès d'entreprises à une plus grande échelle.

Résultats attendus

Cette étude est en cours de réalisation et nous ne disposons pas à ce stade de résultats complets. Néanmoins, la première étape de notre démarche méthodologique fournit quelques éléments d'analyse. En se basant sur la littérature sur l'entreprise innovante, les pratiques managériales des entreprises innovantes et la norme AFNOR 56002¹ relative à la capacité à innover, nous avons retenu 08 indicateurs et 16 pratiques associées aux entreprises innovantes :

¹ La Norme AFNOR 56002 présente au chapitre 0.2 – Les 8 principes de management de l'innovation : Création de valeur (1), Dirigeants tournés vers l'avenir (2), Orientation stratégique (3), Culture (4), Idées exploitables (5), Gérer l'incertitude (6), Approche systémique (7), Adaptabilité (8).

Tableau 1 : Indicateurs et pratiques des entreprises innovantes

Critères	Pratiques
Approche systémique (1)	Structuration de l'organisation
Orientation stratégique (1)	Formalisation des fondamentaux et de la stratégie d'entreprise
Gérer l'incertitude (1)	Gouvernance
Culture (1)	Capitalisation et valorisation des savoir-faire et savoir
Dirigeants tournés vers l'avenir (1)	Partenariat et Réseaux d'innovation
Orientation stratégique (2)	Formalisation et Alignement de la stratégie d'innovation
Approche systémique (2)	Système de management de l'innovation
Gérer l'incertitude (2)	Pilotage - Suivi des indicateurs
Idées exploitables (1)	Processus d'innovation : outils et méthodes
Idées exploitables (2)	Conception et mise sur le marché de nouveaux produits/services
Création de valeur (1)	Centré clients et utilisateurs
Création de valeur (2)	Créativité
Culture (2)	Culture de l'innovation : capacité à gérer les tensions
Adaptabilité (1)	Amélioration continue et durable
Adaptabilité (2)	Financement
Dirigeants tournés vers l'avenir (2)	Veille et gestion des signaux faibles

A partir des indicateurs et pratiques innovantes identifiés, une grille d'analyse et un guide d'entretien sont en cours d'élaboration afin de réaliser des entretiens semi-directifs auprès d'entreprises répertoriées et leurs audiences. Parallèlement, nous sommes donc en train d'identifier les sources pertinentes qui nous permettront de recenser les entreprises considérées comme les plus innovantes en France et de les classer pour constituer une base de données (articles, sites spécialisés, etc.). A partir de cette triangulation de données, nous allons ensuite confronter nos observations théoriques au terrain.

A l'issue des travaux, nous espérons pouvoir contribuer de manière théorique et managériale à faire le lien entre la légitimité acquise par certaines entreprises en termes d'innovation et leurs pratiques.

Bibliographie

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/5424748>

Barabel, M., Meier, O., & Soparnot, R. (2014). Asymmetric alliances between SMEs and large firms in the area of innovation: strategic determinants and cultural effects. *Gestion 2000*, 31(6), 87-106.

- Boly, V., Camargo, M., Morel, L. (2016). *Ingénierie de l'innovation*. Lavoisier.
- Bouchard, V. (2009). *Intrapreneuriat : Entreprendre dans l'entreprise*. Dunod.
- Chauvel, D., & Borzillo, S. (2017). *L'entreprise innovante : un objet mal identifié* (Vol. 2). ISTE Group.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*.
- El Haoud, N. (2011). L'intelligence économique au service de l'entreprise innovante. *Revue internationale d'intelligence économique*, 3(2), 175-187.
- Everaere, C., & Mégnac, O. (2003). Les pratiques de GRH dans les entreprises innovantes : une comparaison Allemagne/France/Pays-Bas. In *Gestion internationale et pays émergents*.
- Fernex-Walch, S., & Romon, F. (2010). Multi-Project Management: a way of managing today's Innovation. *Towards new challenges for Innovative management practices Volume 3 N*, 124.
- Fiol, C. M., & Romanelli, E. (2012). Before identity: The emergence of new organizational forms. *Organization Science*, 23(3), 597-611.
- Fisher, G. (2020). The complexities of new venture legitimacy. *Organization Theory*, 1(2), 2631787720913881.
- Germain, O., Laifi, A., & Blum, V. (2021). L'entrepreneuriat est... une industrie. *Entreprendre Innover*, 51(4), 76-80.
- Habibi Z. & Guati. R (2022) « L'impact de l'innovation sur la performance des entreprises : une revue de littérature théorique et empirique », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Volume 5 : Numéro 2» pp 341 – 362
- Laifi, A. (2012). De la légitimité d'un business model innovant. *Revue française de gestion*, 38(223), 75-89.
- Lavastre, O., Ageron, B. & Chaze-Magnan, L. (2014). La performance des pratiques interorganisationnelles innovantes : Proposition d'un modèle conceptuel. *Revue française de gestion*, 239, 75-89.
- Noailles-Siméon, P. (2017). Deux visages de la politique industrielle : étatique & politique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 105-106.
- Noailles-Siméon, P., & Bachelot, D. (2017). Esquisse d'une France innovante. *Entreprendre Innover*, (1), 83-93.
- Paillé, P. (2019). Trente ans de développement du champ de l'analyse qualitative. *Recherches qualitatives*, 38(1), 13-31.
- Pichault, F., & Picq, T. (2013). Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation. *Revue française de gestion*, 39(233), 161-182.
- Prax, J. Y., Buisson, B., & Silberzahn, P. (2005). *Objectif : innovation: Stratégies pour construire l'entreprise innovante*. Dunod.
- Rapport annuel de l'OCDE.: 1996. (1997). France : OCDE.
- Schumpeter J. A. (1935), « Théorie de l'évolution économique. », Paris : Dalloz.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Walch, S. F., & Romon, F. (2013). *Management de l'innovation*. Vuibert.
- Yin, R. K. (1992). The case study method as a tool for doing evaluation. *Current sociology*, 40(1), 121-137.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Annexe : Les actions des entreprises innovantes tiré de Boly et al. (2016)

N°	Pratiques	Détails
P1	Collecte d'idées permanente	Collecter les nouvelles idées issues du personnel, des services et de l'environnement afin de faire émerger de futurs projets.
P2	Veille Technologique	Organiser les taches de veille (veille technologique, veille méthodologique et managériale, intelligence économique afin d'ouvrir l'entreprise sur l'extérieur.
P3	Intégration du client	Intégrer le client au processus d'innovation
P4	R&D	Alimenter le processus d'innovation en concept nouveaux avec des activités de recherche et développement
P5	Conception	Œuvrer avec les acteurs de l'innovation pour faire évoluer les solutions et la technologie par des travaux
P6	Contrôle/rétroaction sur le processus	Evaluer les actions et la progression de la manière de travailler des acteurs de l'innovation
P7	Utilisation d'outils de gestion de données	Développer des outils spécifiques de gestion de données et de travail collaboratif
P8	Création d'une organisation Adhoc	Mettre en place un contexte et une organisation spécifique du travail pour stimuler l'innovation
P9	Allocation de compétences	Développer une culture, des comportements et des modes de raisonnement stimulant l'innovation à travers une démarche claire
P10	Soutien moral	Apporter un soutien moral aux participants de l'innovation
P11	Apprentissage collectif	Allouer les compétences nécessaires au processus d'innovation
P12	Supervision stratégique	Superviser de manière globale les projets innovants en y intégrant la stratégie d'entreprise
P13	Gestion de réseaux	Gérer les réseaux dans lesquels est intégrée l'entreprise
P14	Suivi de Projets	Faire un suivi de chaque projet innovant
P15	Gestion de portefeuilles de projets	Assurer la cohérence et la bonne gestion du portefeuille de projets
P16	Mémorisation des savoirs	Capitaliser les savoir-faire et l'expérience acquise au cours des projets passés au profit des projets en cours et futurs.