CAIRN.INFO
CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

INNOVATION : OÙ EN SOMMES-NOUS ? OÙ ALLONS-NOUS ?

Véronique Schaeffer, Claude Guittard, Julien Pénin, Eric Schenk, Thierry Burger-Helmchen

Association de recherches et publications en management | « Gestion 2000 »

2016/4 Volume 33 | pages 5 à 16

ISSN 0773-0543

Article disponible en ligne à l'adresse :

https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2016-4-page-5.htm

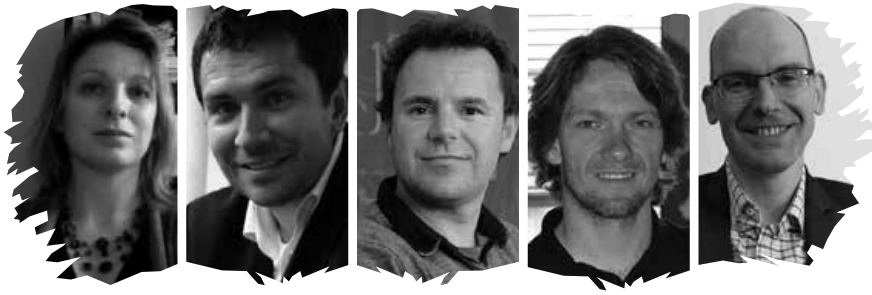
Pour citer cet article :

Véronique Schaeffer *et al.*, « Innovation : où en sommes-nous ? Où allons-nous ? », *Gestion 2000* 2016/4 (Volume 33), p. 5-16.
DOI 10.3917/g2000.333.0005

Distribution électronique Cairn.info pour Association de recherches et publications en management.
© Association de recherches et publications en management. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - St.Francis Xavier University - - 132.174.255.250 - 06/09/2018 08h16. © Association de recherches et publications en manageme



Véronique SCHAEFFER, BETA-CNRS, Université de Strasbourg

Claude GUITTARD, BETA-CNRS, Université de Strasbourg

Julien PENIN, BETA-CNRS, Université de Strasbourg

Éric SCHENK, BETA-CNRS, INSA Strasbourg

Thierry BURGER-HELMCHEN, BETA-CNRS, Université de Strasbourg

Innovation : où en sommes-nous ? Où allons-nous ?

La recherche en innovation est vaste. Elle recouvre de multiples problématiques et approches conceptuelles. Elle peut être centrée sur l'adoption et la diffusion de l'innovation (Rogers, 1962, Leonard-Barton, 1985, Damanpour, 1991, Boquet et Dubouloz, 2016, Mercuri Chapuis et de Bovis Vlahovic, 2016), sur le processus d'innovation au sein des organisations (Van de Ven, 1986) ou des systèmes économiques (Lundvall, 1992), sur le résultat de l'innovation qui peut impacter les produits, les processus, l'organisation et les systèmes managériaux (Manuel d'Oslo, 2005). L'innovation peut être abordée à différents niveaux selon que l'on considère l'individu, le groupe d'individus, l'organisation, un ensemble d'organisations ou un système économique.

Dans le champ du management stratégique, la mondialisation et le développement des connaissances scientifiques et technologiques ont suscité l'émergence de nouveaux concepts. Depuis les travaux pionniers de Schumpeter (1911) sur l'entrepreneuriat et l'innovation, on trouve ainsi des contributions marquantes (la liste n'a aucun caractère exhaustif) de Dosi (1982) sur les paradigmes technologiques et les trajectoires technologiques, de March (1991) sur les capacités d'exploration et d'exploitation de la firme, de Leonard-Barton (1992) sur les rigidités centrales de l'organisation, de Teece et al. (1997) sur les capacités dynamiques, de

Document téléchargé depuis www.cairn.info - St.Francis Xavier University - - 132.174.255.250 - 06/09/2018 08h16. © Association de recherches et publications en management

Chesbrough (2003) sur l'innovation ouverte ou sur les communautés de connaissance (voir Burger-Helmchen et al., 2016, pour une synthèse des travaux dans ce domaine).

Ces différentes approches mettent en avant le fait que pour alimenter le renouveau de leurs avantages compétitifs, les organisations développent des capacités spécifiques qui leur confèrent l'aptitude de prendre de la distance par rapport à la réalité présente du marché et de la technologie : distance temporelle en anticipant les évolutions pour mieux s'y préparer, distance cognitive en formulant de nouveaux problèmes et en apportant de nouvelles solutions aux problèmes rencontrés, distance spatiale en recherchant des partenaires qui ne sont pas situés dans un environnement proche.

Parallèlement à cette recherche de distance, la notion de proximité est centrale : les connaissances tacites se transmettent par des interactions entre individus, les entreprises ont une implantation locale, elles sont insérées dans des écosystèmes d'innovation régionaux et nationaux. L'évolution des technologies de la communication modifie la tension entre les notions de distance et de proximité. A travers ce numéro spécial, nous explorons ainsi les tensions entre distance et proximité au cœur de la recherche en innovation.

La distance cognitive

Innovation ouverte et recherche de partenaires distants

L'idée qu'il faudrait aller chercher des connaissances hors de l'organisation, les combiner aux connaissances internes pour nourrir la capacité d'innovation n'est pas nouvelle dans la littérature. Les travaux de Lundvall (1992), von Hippel (1986), Pisano (1991), Christensen (1995) insistent déjà sur le rôle des connaissances externes, sur la nature interactive et inter-organisationnelle de l'innovation. Les coopérations inter-organisationnelles nourrissent l'innovation par la combinaison de ressources spécifiques et par l'accélération du processus d'innovation (Noteboom, 1992). Les coopérations avec des partenaires externes tels que les fournisseurs, les clients, la recherche académique, permettent d'accéder à des ressources essentielles aux activités de R&D, qu'elles soient orientées vers l'exploitation ou l'exploration (Leonard-Barton, 1985 ; Schaeffer, 2016). Les travaux de Chesbrough (2003), ont apporté le terme intégrateur d'innovation ouverte pour désigner l'ensemble diversifié des pratiques d'innovation inter-organisationnelles, mais ont également contribué à mettre en évidence que le rapport de l'entreprise à la connaissance externe est intimement lié aux modes de management de

Document téléchargé depuis www.cairn.info - St.Francis Xavier University - - 132.174.255.250 - 06/09/2018 08h16. © Association de recherches et publications en management

l'innovation et aux modèles d'affaires choisis.

L'ouverture de l'entreprise se traduit par une circulation des connaissances inter-organisationnelle au sein de réseaux qui s'étendent. La stabilité des réseaux fondée sur des relations fortes avec les partenaires est vitale à l'entreprise et contribue à nourrir l'innovation incrémentale. Elle peut cependant devenir un obstacle à l'innovation radicale, conduisant l'entreprise à s'ouvrir à de nouveaux partenaires avec lesquels la distance cognitive est plus importante (Birkinshaw et al, 2007, Talbot, 2016). Dans cette logique, les entreprises s'ouvrent davantage à la recherche académique, étendent leurs réseaux au-delà des chaînes de valeurs par des liens intersectoriels et développent des partenariats avec les PME pour bénéficier de leur créativité (Lambert et Schaeffer, 2010). L'écoute des clients habituels apparaît comme une source de rigidité pour l'entreprise (Leonard-Barton, 1995). Ils sont souvent conservateurs car les changements les obligent à s'engager dans des processus d'apprentissage et à modifier leurs habitudes. Par ailleurs, pour Hamel et Prahalad (1994) les clients de l'entreprise ne sont pas capables d'anticiper leurs besoins futurs et les écouter est un frein à l'innovation radicale. Dans une logique similaire, coopérer avec un réseau stabilisé de fournisseurs enferme la recherche de solutions innovantes dans des espaces cognitifs limités qui ne sont pas favorables à la créativité.

Le développement des technologies de l›information et leur large diffusion dans l'économie, ont provoqué une diminution considérable des coûts de recherche d'information et une démultiplication des possibilités d'accéder à des connaissances distantes (Jeppensen, Lakhani, 2010, Afuah, Tucci, 2012). De nouvelles pratiques d'innovation ouverte telles que le crowdsourcing (Schenk, Guittard, 2012) et le recours aux communautés d'utilisateurs (Burger-Helmchen et Cohendet, 2011 ; Von Hippel, 1986) se sont répandues et ont suscité un intérêt croissant des chercheurs dans le champ de l'innovation. Dans ce numéro, Ruiz se place dans le prolongement des travaux relatifs à l'adoption de nouvelles pratiques pour étudier les facteurs qui influencent l'adoption du crowdsourcing au sein d'une organisation. Elle distingue des facteurs culturels, organisationnels ou cognitifs qui agissent comme des barrières ou comme des leviers d'adoption. Ces facteurs sont illustrés grâce au cas Raidlight.

Les bouleversements dans la manière de communiquer, d'accéder à l'information, de la traiter et de la diffuser provoquent un effet dynamique sur l'économie dans son ensemble car les technologies de l'information et de la communication (TIC) trouvent des applications dans d'innombrables

Document téléchargé depuis www.cairn.info - St.Francis Xavier University - - 132.174.255.250 - 06/09/2018 08h16. © Association de recherches et publications en management

secteurs d'activité avec notamment la virtualisation des communautés de connaissance (Guittard, 2007) et la numérisation des objets. Elles créent donc d'innombrables nouvelles possibilités de combinaisons de connaissances susceptibles de générer des innovations bien au-delà du secteur des TIC (Carlsson, 2004). Cette dynamique se traduit notamment par le développement de l'entrepreneuriat dans le domaine du numérique et par une ouverture croissante des grandes entreprises aux innovations issues des start-ups du numérique (Schaeffer, 2015).

Les tensions entre distance et proximité cognitive

L'innovation n'est pas qu'ouverte, il existe un continuum (Dahlander, Gahn, 2010). Le degré d'ouverture résulte d'un choix stratégique. Il dépend des projets d'innovation et des modèles d'affaires retenus (Attour, Burger-Helmchen, 2014). L'ouverture des projets augmente la diversité des connaissances cependant, la diversification des partenaires augmente la complexité et l'incertitude. Dans ce numéro, Fabbri, Moatti et Manceau s'interrogent sur les stratégies d'ouverture du processus d'innovation. Le degré d'ouverture des projets dépend à la fois du nombre de partenaires impliqués et de leur diversité. Les auteures montrent que différentes stratégies d'ouverture sont possibles au sein d'une même entreprise, en fonction du degré de maturité des projets.

Noteboom (1992) propose de représenter les bénéfices de la distance entre partenaires au sein des alliances par une courbe en U inversée. Jusqu'à un certain point, l'augmentation de la distance entre partenaires permet de nouvelles combinaisons de connaissances. Au-delà d'un certain point, la distance cognitive devient trop importante et la base de connaissances communes nécessaire pour pouvoir communiquer n'est plus suffisante. Pour augmenter sa capacité à s'ouvrir à des partenaires distants, l'entreprise peut développer sa base de connaissances en investissant dans la R&D interne et ainsi augmenter sa capacité d'absorption.

L'innovation ouverte trouve de nouvelles justifications théoriques avec la réduction des coûts d'accès à l'information (Jeppensen, Lakhani, 2010), mais ne se substitue pas aux activités d'innovation internes à l'entreprise (Barbaroux et al., 2016). Si la rencontre de partenaires distants permet de nouvelles combinaisons de connaissances, l'intégration de connaissances distantes s'accompagne de conditions internes à l'organisation (Schenk et al., 2016). Teece et al. (1997) mettent en avant le fait que les capacités dynamiques, qui permettent à l'entreprise de conserver un avantage compétitif durable

Document téléchargé depuis www.cairn.info - St.Francis Xavier University - - 132.174.255.250 - 06/09/2018 08h16. © Association de recherches et publications en management

dans un environnement technologique turbulent, se fondent sur la spécificité de ses compétences, de ses processus internes, de ses structures organisationnelles et des modes de fonctionnement internes à l'entreprise. Dans des pratiques telles que le crowdsourcing, le recours à la foule ne profite à l'entreprise que si elle dispose des ressources internes qui lui permettent d'évaluer les solutions proposées au problème posé et de sélectionner les réponses appropriées (Afuah, Tucci, 2012 ; Pénin, Burger-Helmchen, 2012 ; Schenk, Guittard, 2016).

La distance temporelle

Une vision de long terme

La capacité des entreprises à se projeter sur le long terme et à développer leur capacité d'adaptation est un thème central dans la recherche en innovation. Les entreprises qui ne se projettent pas sur le long terme sont vulnérables parce qu'elles ne font que s'ajuster aux turbulences qu'elles subissent, alors que les firmes les plus performantes se projettent dans le long terme pour être elles-mêmes actrices des changements qu'elles anticipent (Tushman, O'Reilly, 1996). L'importance des problématiques liées aux activités d'exploration conduit à prendre de la distance par rapport aux ressources exploitées par l'entreprise dans ses activités courantes. Nous avons abordé la dimension cognitive de cette distance. Elle a également une dimension temporelle, dans la mesure où les activités d'exploration ont pour fonction de préparer le futur et par nature, les retours attendus sont distants dans le temps (March, 1991).

La notion de « fuzzy front end » a été développée par Smith et Reinertsen (1991) pour désigner la phase la plus amont de la conception qui se situe avant le développement du produit. Cette phase peut conduire à des innovations incrémentales ou radicales mais est cruciale pour les innovations radicales. C'est à ce stade, où l'incertitude est très grande et où l'information est limitée à la fois sur les technologies et sur les marchés, que les opportunités sont identifiées et que les idées qui nourriront l'innovation émergent. Les décisions prises durant cette phase sont déterminantes du succès des projets de développement de nouveaux produits. Les travaux relatifs à la créativité se focalisent sur cette phase du processus d'innovation (Woodmann et al, 1993 ; Cohendet et al., 2013 ; Cullmann et al, 2015). En amont de cette phase créative, les entreprises anticipent les évolutions technologiques et développent leurs compétences. Pour augmenter leur réactivité, elles préparent des briques technologiques qu'elles mobiliseront dans les phases ultérieures du processus d'innovation (Lambert et Schaeffer, 2014).

Document téléchargé depuis www.cairn.info - St.Francis Xavier University - - 132.174.255.250 - 06/09/2018 08h16. © Association de recherches et publications en management

L'importance de l'anticipation et de la prise de distance temporelle se retrouve dans les travaux de Chesbrough et Rosenbloom (2002). En effet, pour les auteurs, l'élaboration d'une stratégie d'innovation est indissociable de la définition d'un modèle d'affaires qui amène à expliciter très tôt dans le processus d'innovation le lien qui sera établi entre la technologie et le marché. Au stade de la définition du modèle d'affaires, l'incertitude est grande et des décisions importantes doivent être prises, qui guideront l'ensemble du projet d'innovation et plus spécifiquement le choix de la stratégie d'ouverture de l'entreprise (Chesbrough, 2003).

L'article d'Attour et Barbaroux (dans ce numéro) se penche sur ces phases initiales de l'innovation et sur le processus d'apprentissage exploratoire qui accompagne le développement d'un écosystème. Ils s'appuient sur le cas de la naissance d'un écosystème d'affaires de type plateforme pour montrer comment les compétences développées au sein de l'entreprise s'articulent au niveau inter-organisationnel dans ces phases initiales. Ils montrent l'importance de la capacité des acteurs à définir, dans les phases initiales, un modèle d'affaires qui met en cohérence les choix technologiques avec les besoins des clients, puis à ajuster ce modèle en faisant évoluer la proposition de valeur, tout en maintenant sa cohérence.

Les tensions entre l'exploration et l'exploitation

Les activités d'exploration mobilisent des ressources pour assurer la survie de l'entreprise dans le futur, tandis que les activités d'exploitation sont nécessaires pour assurer sa survie à court terme (March, 1991). Le dilemme entre les activités d'exploration et d'exploitation tient au fait qu'elles mobilisent des ressources communes. Ce dilemme est une expression de la tension entre les impératifs de l'apprentissage organisationnel orienté vers la performance des activités de court terme et la préparation des innovations futures mobilisant des ressources dans des processus aux résultats incertains et lointains.

Pour que les activités d'exploration puissent se dérouler dans un contexte organisationnel adapté, ouvert aux idées nouvelles susceptibles de remettre en cause les représentations dominantes dans la culture de l'entreprise, mais nécessaires pour la survie à long terme, le contexte organisationnel doit créer des structures dédiées à l'exploration et permettre l'articulation de ces activités d'exploration avec les activités d'exploitation dans une logique d'ambidextrie organisationnelle (Tushmann, O'Reilly, 1996). Cette logique mobilise des ressources de R&D et suppose l'existence d'une capacité stratégique dédiée à la préparation du long terme. Du fait de leur taille, les PME ne disposent souvent pas d'orga-

Document téléchargé depuis www.cairn.info - St.Francis Xavier University - - 132.174.255.250 - 06/09/2018 08h16. © Association de recherches et publications en management

nisations présentant cette ambidextrie, coûteuse à court-terme (Lerch et Burger-Helmchen, 2015).

La distance géographique

Le développement des technologies de l'information et de la communication, leur diffusion et la diminution de leur coût influencent l'impact que peut avoir la distance géographique entre partenaires d'innovation. Pour Ganesan et al. (2005), la proximité géographique n'a pas d'influence positive sur le développement de produits et les connaissances échangées en face à face par des partenaires géographiquement proches ont peu d'influence sur les nouveaux produits. En revanche, la communication par e-mail semble avoir augmenté la créativité des nouveaux produits et accéléré la vitesse de développement.

Par ailleurs, les entreprises peuvent accéder à des individus éloignés par le biais de tournois ou de concours d'innovation en diffusant un problème, ou à des communautés d'utilisateurs, de développeurs, de professionnels (Harhoff et Lakhani, 2016 ; Schenk et al., 2016) situées à distance. Des communautés émergent spontanément pour échanger hors de tout marché, de manière délocalisée, décentralisée et coopérative, des informations et des solutions aux problèmes d'innovation. Avec le développement de la conception modulaire la nature des problèmes d'innovation à résoudre est également de nature modulaire et différentes communautés peuvent émerger spontanément, de manière délocalisée, pour contribuer à la résolution de sous-problèmes (Benner et Tushman, 2015).

La notion de distance spatiale est au cœur des stratégies développées par les multinationales. Elles peuvent rechercher des économies d'échelle et participer à la globalisation des marchés, en projetant à l'international un modèle d'affaires initié sur un marché national. Simultanément, cette approche globale s'accompagne d'une vision locale, car les connaissances sont en partie contextualisées. Ces connaissances concernent aussi bien les marchés que l'apport technologique. Les connaissances nécessaires au développement des entreprises multinationales sont géographiquement dispersées, plaçant l'accès à des connaissances distantes au cœur de leurs stratégies d'implantation et de gestion des connaissances (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2015).

Les études relatives aux bénéfices de la proximité sont nombreuses. Le concept de clusters d'entreprises repose sur des travaux du domaine de l'économie géographique, du développement régional et de la stratégie d'entreprise (Levy et Ferru, 2016). L'idée est qu'au

Document téléchargé depuis www.cairn.info - St.Francis Xavier University - - 132.174.255.250 - 06/09/2018 08h16. © Association de recherches et publications en management

sein d'un cluster les membres ont des liens forts qui renforcent les échanges de connaissances et permettent des mécanismes d'interaction informels supérieurs aux mécanismes formels.

Dans ce numéro, Capdevilla étudie différents espaces d'innovation ouverts et montre que les lieux de création influencent la créativité des individus. Il propose une typologie de ces espaces en fonction du type d'innovation qu'ils favorisent. Il montre que ces lieux permettent des interactions et créent un climat de créativité et de convivialité qui motive les individus y participant.

Conclusion : La recherche en innovation, vers une convergence des différentes proximités ?

La grille de lecture proposée, qui définit les enjeux de la recherche en innovation autour de trois proximités, permet de rendre compte du poids croissant des tensions auxquelles les managers font face (Benner et Tushmann, 2015). Alors qu'ils se sont centrés en 2003 sur le paradoxe de la tension entre la recherche d'efficacité des activités d'exploitation et la capacité d'innovation par le maintien d'une capacité d'exploration, ils considèrent que les tensions à résoudre sont encore plus nombreuses et plus stratégiques et se situent entre le local et le global, social et commercial, rentable et soutenable (Battilana et Lee, 2014).
Alors que dans ce numéro spécial, les proximités sont traitées de manière indépendante, l'évolution du système économique suggère une convergence entre les problématiques liées à ces distances, qui ne peuvent plus être traitées de manière dissociée.

Deux phénomènes existent pour illustrer la convergence entre les problématiques :

- De l'écosystème à l'entreprise étendue
  La notion d'écosystème amène à considérer des objectifs extravertis. Dans l'approche classique empruntée à la logique microéconomique, l'objectif de l'entreprise est de réaliser du profit. Le système comptable fondé sur un découpage du temps en périodes fournit une mesure de la performance annuelle par la détermination du profit généré. D'un point de vue stratégique, l'innovation est approchée comme un investissement qui permettra de dégager des profits futurs. La logique sous-jacente, purement intravertie, est très présente dans la réflexion stratégique qui englobe les réflexions sur les stratégies d'innovation. L'organisation dispose d'un ensemble de ressources qui ont un coût justifié par la valeur ajoutée qu'elles permettront de dégager sur

Document téléchargé depuis www.cairn.info - St.Francis Xavier University - - 132.174.255.250 - 06/09/2018 08h16. © Association de recherches et publications en management

un horizon de temps qui peut être plus ou moins long.
Lorsque l'on intègre des problématiques environnementales ou sociales on élargit les objectifs. Ces nouveaux objectifs, qualifiés d'extravertis, sont focalisés sur les impacts au niveau de l'environnement de l'entreprise, en opposition au profit qui est un objectif intraverti. Cela permet d'ouvrir le champ à de nouveaux types de collaborations et de dynamiques inter-organisationnelles et amène également à repenser les modes d'intervention publique en matière d'innovation.

- Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE)
  L'économie sociale et solidaire n'est pas en retard du point de vue des innovations organisationnelles. Bien au contraire, dans un environnement en mutation, les structures de cette économie sont caractérisées par la nécessité d'innover, par des valeurs sociales et solidaires fortes ainsi que le besoin de garantir un équilibre financier. Dans une étude empirique de différentes organisations appartenant à l'économie sociale et solidaire, Raedersdorf (2015) met en évidence que les outils de contrôles qui y sont utilisés permettent le développement d'innovations. Aussi, les outils de contrôle de gestion ne représentent pas toujours des freins à la créativité, des recherches futures devront permettre de définir les conditions de renforcement mutuel entre créativité et contrôle.

Le domaine de l'économie sociale et solidaire, souvent marqué par une approche frugale, peut s'inspirer comme les autres secteurs d'activités des pratiques d'innovations à moindre coûts. Hussler et Burger-Helmchen (2016) détricotent les notions d'innovation frugale, et d'innovation inverse, fortement mélangées dans la littérature. Ils montrent que ce domaine de recherche soulève encore de nombreuses questions stratégiques pour les entreprises. Dans ce domaine encore peu étudié, Capelli, Falchi, Hussler et Sabadie (dans ce numéro) étudient la co-innovation au sein d'une coopérative d'intérêt collectif. Leur travail met en lumière les nombreuses problématiques en lien avec l'innovation propre à ce secteur de l'économie. Leur approche suscitera certainement de nombreux travaux futurs.

Bibliographie

Afuah A., Tucci C., 2012, «Value Capture and Crowdsourcing», *Academy of Management Review*, July, 383, p. 457-460.

Attour A., Burger-Helmchen T., 2014, « Ecosystèmes et modèles d'affaires », *Revue d'Economie Industrielle*, 146, p. 11-25.

Barbaroux P., Attour A., Schenk E., 2016, *Gestion des connaissances et innovation : interaction, collaboration, ouverture*, Editions ISTE. Traduit en anglais : *Knowledge Management and Innovation: Interaction, Collaboration, Openness*, ISTE Editions, 130 pages.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - St.Francis Xavier University - - 132.174.255.250 - 06/09/2018 08h16. © Association de recherches et publications en management

Battilana J., Lee M., 2014, "Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises", *Academy of Management Annals*,8, 1, p.397-441.

Ben Mahmoud-Jouini S., Burger-Helmchen T., Charue-Duboc F., Doz Y., 2015, "Global organization of innovation processes", *Management International*, 19, 4, p. 115-123.

Benner M.J., Tushman M.L., 2015, "Reflections on the 2013 Decade Award—"Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited" Ten Years Later", *Academy of Management Review*, 40, 4, p. 497-514.

Birkinshaw, J., Bessant, J., Delbridge, R., 2007, "Finding, forming and performing: creating networks for discontinuous innovation", *California Management Review*, 49, 3, p.67-84.

Boquet R., Dubouloz S., 2016, "Fariborz Damanpour: De l'innovation dans les organisations à l'innovation managériale", in Burger-Helmchen, T., Hussler C., Cohendet, P. 2016, *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, EMS Editions, p.263-281.

Burger-Helmchen T., Hussler C., Cohendet P., 2016, *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, EMS Editions.

Burger-Helmchen T., Cohende, P., 2011, "User communities and social software in the video game industry", *Long Range Planning*, 445, p. 317-343.

Carlsson B., 2004, The Digital Economy: what is new and what is not? *Structural change and economic dynamics*, 153, p.245-264.

Christensen J.F., 1995, "Asset profiles for technological innovation", *Research Policy*, 24, p. 727-745.

Chesbrough H.W., 2003, *Open Innovation: The new Imperative for Creating and profiting from technology*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Chesbrough H.W., Rosenbloom R.S., 2002, "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies", *Industrial and corporate change*, 11, 3, p.529-555.

Cohendet, P., Harvey, J-F., Simon, L. 2013 "Managing creativity in the firm: the fuzzy front end of innovation and dynamic capabilities" in Burger-Helmchen T. eds *The economics of creativity : ideas, firms and markets*, Routledge, p.131-150.

Cullmann S., Guittard C., Schenk E., 2015, "Participative creativity serving product design in SMEs: a case study", *Journal of Innovation Economics and Management*, 183, p.79-98.

Dahlander L., Gann D. M., 2010, "How open is innovation?", *Research policy*, 396, p. 699-709.

Damanpour F., 1991, "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, 34, 3, p.555.590.

Dosi G., 1982, "Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change", *Research Policy*, 113, p.147-162.

Ganesan S., Malter A. J., Rindfleisch A., 2005, "Does distance still matter? Geographic proximity and new product development", *Journal of Marketing*, 694, p.44-60.

Guittard C., 2007, « Le Forum Internet : un "BA" virtuel ? », *Gestion 2000*, 24, 5, p.47-61.

Hamel G., Prahalad C.K., 1994, *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

Harhoff D., Lakhani K., 2016, *Revolutionizing Innovation: Users, Communities, and Open Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.

Hussler C., Burger-Helmchen T., 2016, «Inversée vous avez dit inversée ? – Une typologie stratégique de l'innovation inversée», *Revue Francaise de Gestion*, p.105-120.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - St.Francis Xavier University - - 132.174.255.250 - 06/09/2018 08h16. © Association de recherches et publications en management

Jeppesen L.B., Lakhani K.R., 2010, "Marginality and problem solving effectiveness in broadcast search", *Organization Science*, 21, p.1016-1039.

Lambert G., Schaeffer V., 2010, "A new role for small business in innovation networks: an industrial perspective", *Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 9, 1, p.1-19.

Lambert G., Schaeffer V., 2014, « Innovation stratégique et mutations de l'architecture de valeur dans les modèles d'affaires », *Revue d'économie industrielle*, 2, p.61-84.

Lerch C., Burger-Helmchen T., 2015, « La créativité décentralisée : le cas d'une entreprise industrielle personnalisant ses produits », *Innovations*, 3, 48, p.107-127.

Leonard-Barton, D.A., 1985, « Experts as negative opinion leaders in the diffusion of a technological innovation », *Journal of Consumer Research*, p.914-926.

Leonard D.A., 1995, *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business Press.

Levy R., Ferru M., 2016, "L'apport de la géographie à la compréhension des mécanismes d'innovation, in Burger-Helmchen, T., Hussler C., Cohendet, P. eds, *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, EMS Editions, p.179-199.

Lundvall, B-Å., 1992, *National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning*, Pinter Publishers, London.

March J., 1991, "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, 2, p.71-87.

Mercuri Chapuis S., de Bovis Vlahovic C., 2016, « Everett Mitchell Rogers : Cultiver la diffusion des innovations », in T.Burger-Helmchen, C.Hussler, P.Cohendet eds, *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, édition EMS, p.133-155.

Nooteboom B., 1992, "Towards a dynamic theory of transactions", *Journal of Evolutionary Economics*, 2, p.281-299.

Pénin J., Burger-Helmchen T., 2012, « Crowdsourcing d'activités inventives et frontières des organisations **»**, *Management International*, 16, p.101-112.

Pisano G.P., 1991, "The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry", *Research Policy*, 20, 3, p.237-249.

Raedersdorf S., 2015, « Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité ? » *Innovations*, 48, p.69-85.

Rogers E.M., 1962, *Diffusion of innovation*, Free Press.

Schaeffer V., 2015, "Corporate entrepreneurship and creativity in large firms: the practice of start-up contests", *Journal of Innovation Economics & Management*, 3, p.25-51.

Schaeffer V., 2016, « Dorothy A. Leonard Adoption des technologies, rigidités et créativité » in Burger-Helmchen, T., Hussler C., Cohendet, P. eds, *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, EMS Editions, p.367-386.

Schenk E., Guittard C., Pénin J., 2016, How and when does Open Innovation affect creativity, in M.Wagner, J. Valls-Pasola, T. Burger-Hemchen éds., *Global management of Creativity*, Routledge, forthcoming.

Schenk E., Guittard C., 2016, **«** Crowdsourcing et développement d'un écosystème d'affaires : une étude de cas », *Innovations : Revue d'Economie et de Management de l'Innovation*, 1, p.39-54.

Schenk E., Guittard C., 2012, « Une typologie des pratiques de crowdsourcing : l'externalisation vers la foule, au-delà du processus d'innovation **»**, *Management International*, 16, p.89-100.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - St.Francis Xavier University - - 132.174.255.250 - 06/09/2018 08h16. © Association de recherches et publications en management

Schumpeter J.A., 1911, *Théorie de l'évolution économique : Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz, édition 1999.

Smith P., Reinertsen D., 1991, *Developing Products in Half The Time*, New York, Van Nostrand Reinhold.

Talbot, D., 2016, « Bart Nooteboom, une théorie cognitive de la firme », in Burger-Helmchen, T., Hussler C., Cohendet, P. eds, *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, EMS Editions, p.483-497.

Teece D., Pisano G., Shuen A., 1997, "Dynamic Capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, *7*, p.509-533.

Tushman M.L., O'Reilly C.A., 1996, "Evolution and Revolution: mastering the dynamics of innovation and change", *California Management Review*, 38, 4, p.8-30.

Van de Ven A.H., 1986, "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, 32, 590-607.

von Hippel E.A., 1986, "Lead users: A source of novel product concepts", *Management Science*, 32, *7*, p.791-805.

Woodman R. W., Sawyer J. E., Griffin R. W., 1993, "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, 18, p.293-321.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - St.Francis Xavier University - - 132.174.255.250 - 06/09/2018 08h16. © Association de recherches et publications en management