

Préface

L'innovation et son caractère déterminant pour la survie et le succès de l'entreprise ne sont plus à démontrer. L'extension de la notion à de multiples domaines d'application (économie, social, politique, environnement, etc.) serait « même l'une des évolutions marquantes de ces cinquante dernières années »¹. Aujourd'hui, en entreprise, l'innovation a une connotation positive et est associée au progrès des techniques et de la créativité. Aussi, l'étude de sa mise en œuvre reste très centrée sur la dimension technique et technologique de la question et sur les choix stratégiques de la fonction Recherche et Développement, et Innovation susceptibles de générer de la croissance économique pour l'entreprise.

Pour autant, les conditions de réussite du management de l'innovation, liées aux choix d'organisation, de pratiques de travail, de politiques de gestion des ressources humaines, de modes de management adoptés et de relations humaines établis au sein de l'entreprise, constituent aussi des enjeux d'importance pour les entreprises qui souhaitent mener à bien leurs projets d'innovation, mais elles sont moins directement visibles et stratégiques à leurs yeux. En tout cas, elles font rarement l'objet d'investissements d'étude et de recherche à la hauteur des enjeux qu'elles représentent.

D'une certaine manière, ces conditions constituent selon nous les « facettes cachées de l'innovation », celles qui loin de constituer l'objet essentiel de l'attention des dirigeants d'entreprise soucieux d'améliorer leur capacité d'innovation, œuvrent à bas bruit et contribuent souvent à expliquer les difficultés de la mise en œuvre des stratégies et politiques de management de l'innovation.

L'ouvrage publié aujourd'hui est le fruit d'une ambition, d'une conviction et d'une nécessité.

1. Aggeri, F. (2023). *L'innovation, mais pour quoi faire ?*. Le Seuil, Paris.

L'ambition est celle de l'association CIME Innovation qui depuis sa création il y a bientôt 10 ans, a pour projet de réunir dirigeants, DRH, managers, chercheurs et praticiens pour avancer ensemble sur-le-champ du management de l'innovation, notamment par la production de connaissance actionnable. Cet ouvrage constitue la capitalisation de la production de connaissances qu'a suscitée l'association CIME Innovation depuis sa création. Il fait suite à un premier ouvrage inaugural qui traitait, à la création de notre association, des transformations en matière de recherche et d'innovation².

La conviction partagée par ces acteurs de l'innovation est qu'il y a une nécessaire complémentarité entre travaux de recherche et approche pratique. Nous croyons que créer et nourrir un environnement innovant au sein des entreprises passe par la mise à disposition des perspectives offertes par la recherche sur les questions qu'elles se posent. À cet égard, la contribution à cet ouvrage de la quasi-totalité des membres du conseil scientifique de CIME Innovation témoigne de l'intérêt soulevé par cette approche dans la communauté de la recherche en gestion.

Enfin, les travaux que nous publions aujourd'hui, fruit d'une constante collaboration entre chercheurs et praticiens au sein de CIME Innovation, sont nécessaires, car ils invitent à prendre en compte des facettes de l'innovation souvent peu investies en entreprise. Les terrains concrets offerts par les entreprises membres du réseau de CIME Innovation à partir desquels ont été produites les différentes productions de cet ouvrage en sont une contribution majeure. Ils éclairent les professionnels, mais aussi les chercheurs et les étudiants, futurs professionnels, sur les enjeux de ces dimensions sous-estimées et mettent en lumière des pratiques de transformation susceptibles d'alimenter leur propre réflexion sur un sujet majeur dans le monde de l'entreprise.

Roberto RENIERO
Président de CIME Innovation
Ancien Directeur chez Nestlé R&D

2. Gilbert, P., Bobadilla, N., Gastaldi, L., Le Boulaire, M., Lelebina, O. (2018). *Management de la recherche et de l'innovation*. ISTE Editions, Londres.

Introduction

L'innovation est aujourd'hui une nécessité incontournable pour les entreprises et les organisations confrontées à un environnement en mutation rapide. Loin d'être un simple moteur de compétitivité, elle se déploie à travers un ensemble de transformations qui modifient en profondeur les structures organisationnelles, les pratiques de travail et les dynamiques managériales. L'innovation ne se réduit pas à un enjeu technologique : elle est aussi sociale, culturelle, spatiale et toujours humaine.

Cet ouvrage propose d'explorer cette diversité à travers une approche en deux volets complémentaires. La première partie s'attache à analyser les tensions et dynamiques managériales qui façonnent l'innovation, en interrogeant les spécificités du management dans les industries créatives, les compétences requises pour accompagner le changement et les nouveaux défis du télétravail. Elle met ainsi en lumière les leviers d'adaptation et les transformations des modes de travail face aux exigences d'innovation. La seconde partie élargit la réflexion aux dynamiques structurelles, technologiques et culturelles qui influencent les processus d'innovation en entreprise. Elle examine l'impact des technologies numériques sur l'organisation du travail, l'influence des espaces et environnements de travail sur la créativité, les défis liés à la gestion de l'expertise et les tensions inhérentes à l'agilité organisationnelle.

Cette structuration permet d'offrir un regard analytique et critique sur l'innovation en entreprise, en croisant des approches théoriques et des études empiriques. Loin des discours prescriptifs ou purement technicistes, l'ouvrage met en évidence les tensions, les paradoxes et les défis qui accompagnent ces transformations.

1.1. Structure générale de l'ouvrage

La première partie s'intéresse aux **enjeux humains et stratégiques** de l'innovation. Si les conditions matérielles et organisationnelles sont essentielles, la gestion de la créativité, des expertises et des compétences managériales constitue un autre levier fondamental de transformation. Cette partie explore les spécificités du management dans les industries créatives, le rôle des managers dans l'accompagnement du changement, la gestion des talents, ainsi que les défis posés par l'évolution des formes de travail.

Le chapitre 1 ouvre l'ouvrage en traitant des **spécificités du management dans les industries créatives**. Il met en lumière les tensions entre liberté et encadrement, entre intuition et structuration, et explore les modes de gestion propres aux entreprises où l'innovation repose avant tout sur la production d'idées nouvelles. Ce chapitre invite à dépasser la vision romantique du génie créatif isolé pour comprendre comment des dispositifs organisationnels peuvent soutenir la créativité sans la brider.

Le chapitre 2 se penche sur le rôle-clé des **managers face aux transformations organisationnelles**. Il examine comment leurs compétences doivent évoluer pour répondre aux exigences d'innovation et de changement, et met en évidence les tensions entre *leadership* et autonomie, entre contrôle et flexibilité. Ce chapitre s'intéresse aussi aux dispositifs d'accompagnement des managers, en identifiant les leviers qui leur permettent de mieux naviguer dans des environnements en mutation constante.

Le chapitre 3 s'intéresse à une transformation majeure du travail contemporain : le **télétravail**. Il explore comment les entreprises peuvent concilier performance et bien-être dans un contexte où, à l'heure de la Covid-19, le travail à distance était devenu la norme. À travers une analyse des effets du télétravail sur l'engagement et la cohésion des équipes, il propose une réflexion critique sur les nouvelles formes de management adaptées à ces évolutions.

Le chapitre 4 élargit la réflexion en s'intéressant aux **conditions socio-organisationnelles qui favorisent l'innovation**. À travers l'exemple du modèle israélien, il analyse les facteurs – politiques publiques, structures de financement, culture du risque – qui contribuent à faire émerger un écosystème entrepreneurial dynamique. Ce cas permet d'interroger les conditions de reproductibilité de tels modèles et d'identifier les enseignements que d'autres entreprises et nations peuvent en tirer.

Les quatre chapitres suivants, réunis dans une seconde partie, portent sur les dynamiques structurelles, technologiques et culturelles qui influencent les processus d'innovation en entreprise.

Le chapitre 5 s'intéresse aux **technologies digitales et aux transformations du travail** qu'elles induisent. Loin d'une simple automatisation des tâches, ces innovations transforment en profondeur les organisations, en modifiant les processus productifs, en redéfinissant les métiers et en brouillant les frontières entre travail et sphère privée. Ce chapitre analyse comment des outils tels que l'intelligence artificielle, la *blockchain* ou encore la réalité augmentée viennent enrichir et complexifier les modes d'organisation et de management, tout en soulevant de nouveaux défis en termes de compétences et d'adaptation.

Le chapitre 6 met l'accent sur un aspect souvent négligé de l'innovation : **l'influence des atmosphères de travail sur la créativité**. Il examine comment la conception des lieux – *open spaces*, *fab labs*, incubateurs – façonne les interactions, stimule ou freine la créativité des équipes, et conditionne la dynamique des processus innovants. En s'appuyant sur des études de cas, ce chapitre interroge l'idée selon laquelle un espace bien conçu peut être un moteur de l'innovation, tout en soulignant les limites des modèles standardisés de « bureaux créatifs ».

L'innovation repose sur des expertises pointues qui ne sont pas immédiatement disponibles sur le marché du travail. Le chapitre 7 interroge **les processus de construction de l'expertise en entreprise**, en soulignant les conditions nécessaires à son développement et les défis liés à sa gestion. Il met en évidence le paradoxe d'un management qui valorise l'expertise, tout en peinant à l'organiser efficacement dans des contextes où la rapidité d'innovation est primordiale.

Enfin, le chapitre 8 explore la notion d'**agilité organisationnelle**, devenue un impératif dans un monde marqué par l'incertitude et la rapidité des évolutions technologiques. Il examine comment les entreprises, spécialement celles qui comportent des structures importantes de R&D, adoptent des approches agiles pour renforcer leur réactivité et leur capacité d'innovation. Toutefois, il met également en lumière les tensions que ce modèle engendre : entre souplesse et structuration, entre autonomie des équipes et nécessité de pilotage, entre accélération des processus et exigences de qualité.

1.2. Vers une compréhension intégrée de l'innovation

Loin d'être un phénomène linéaire et uniforme, l'innovation se construit dans des contextes spécifiques, à travers des pratiques hétérogènes et parfois paradoxales. En structurant cet ouvrage en deux parties complémentaires, nous avons cherché à offrir une approche globale de l'entreprise innovante.

Les textes proposés montrent que l'innovation n'est pas qu'une question de rupture technologique : elle repose aussi sur des évolutions subtiles des pratiques, des environnements de travail et des modes de management. Elle nécessite une réflexion approfondie sur les conditions qui la rendent possible et sur les leviers permettant de l'accompagner efficacement.

Loin des discours prescriptifs ou purement spéculatifs, cet ouvrage repose sur les contributions de chercheurs de terrain et de praticiens, engagés dans une observation fine et documentée des réalités organisationnelles. À travers leurs pratiques et leurs analyses approfondies, ils explorent les conditions dans lesquelles l'innovation émerge, se structure et se déploie, en tenant compte des contraintes concrètes auxquelles sont confrontées les entreprises et les organisations. Chacun des auteurs adopte ainsi une posture attentive aux évolutions du monde professionnel, aux transformations des pratiques de travail et aux nouveaux enjeux managériaux, afin d'éclairer les multiples dimensions de l'innovation à partir de faits et d'expériences tangibles.

L'innovation ne saurait se réduire à une simple quête de rupture technologique ou de différenciation concurrentielle. Elle est avant tout un processus collectif, situé et ancré dans des dynamiques socio-organisationnelles spécifiques. Elle repose sur des évolutions subtiles des pratiques professionnelles, sur la reconfiguration des environnements de travail et sur l'émergence de nouvelles formes de management adaptées aux défis contemporains. Comprendre l'innovation suppose donc de dépasser une vision strictement technocentrée pour intégrer la complexité des interactions humaines, des structures organisationnelles et des contextes institutionnels qui l'influencent.

Cet ouvrage s'adresse ainsi aux décideurs, aux chercheurs et aux étudiants désireux de mieux appréhender ces transformations. En combinant analyses théoriques et enquêtes empiriques, il offre une lecture critique et pragmatique des mutations en cours, permettant de saisir les leviers qui facilitent l'innovation, tout autant que les résistances et tensions qu'elle génère. À travers cette approche ancrée dans le réel, cet ouvrage ambitionne non seulement d'éclairer les débats académiques et professionnels, mais aussi de fournir des clés de compréhension et d'action pour accompagner efficacement les évolutions du monde du travail et des organisations.