

# **PREMIER EXAMEN DE LA DOCUMENTATION SUR L'INNOVATION**

Document de travail rédigé pour la  
Table ronde de recherche-action du Centre canadien de gestion  
sur l'organisation apprenante

Dernière mise à jour : le 15 mai 2000

# Introduction

- On trouvera dans le présent document un premier examen de la documentation sur l'innovation, qui a pour objet de voir en quoi ce concept s'applique à l'apprentissage organisationnel et d'examiner les facteurs qui encouragent l'innovation.
- La tâche présente plusieurs défis. Tout d'abord, les études consacrées à l'innovation sont extrêmement nombreuses, nécessitant une approche très sélective. Par ailleurs, le concept d'« innovation » est très ambigu, raison pour laquelle celui-ci est introduit dans le présent document. Enfin, le terme « innovation » n'apparaît pas dans toutes les publications et études de cas présentant un intérêt dans ce domaine. Nous nous limiterons ici aux documents portant explicitement sur la notion d'innovation.
- Ce document est divisé en deux grandes sections. La première traite des aspects conceptuels de l'innovation et évoque les difficultés en matière de recherche qui sont associées à cette notion. On trouvera dans la seconde section une liste des facteurs qui semblent favoriser l'innovation dans les organisations.

## Qu'est-ce que l'innovation?

- *Toute une gamme de définitions* – L'une des principales difficultés rencontrées lorsque l'on analyse l'innovation est l'absence de consensus sur la signification de ce terme. Glor (1997, 3) passe en revue les différentes significations qui lui sont données :

Les publications spécialisées proposent un certain nombre de définitions de l'innovation, qui révèlent chacune des aspects importants de ce concept. Certaines mettent l'accent sur la nouveauté et incluent toutes les approches que leurs auteurs considèrent comme novatrices (Rogers et Kim, 1985). D'autres présentent l'innovation comme quelque chose de différent pour chacune des organisations où elle est introduite (Downs et Mohr, 1976), ou encore comme la production, l'acceptation et la mise en œuvre d'idées, de processus, de produits et de services nouveaux (Thompson, 1965-66) dans un contexte précis (Mohr, 1969). Il y a aussi ceux qui conçoivent l'innovation comme l'adoption précoce d'une idée nouvelle (Rogers et Kim, 1985), ceux qui estiment qu'innovation et créativité sont synonymes (Jacques et Ryan, 1978) et ceux qui pensent qu'innovation et améliorations représentent la même chose (Ellwein, 1985). Enfin, on trouve des gens pour qui innovation signifie un changement important, sans être révolutionnaire (Merritt, 1985; Deutsch, 1985).

- *Rapport avec invention et créativité* – Selon Debra Amidon (1998), qui a rassemblé une quarantaine de définitions de l'innovation, il existe au sein de la documentation deux grandes écoles de pensée dans la définition de l'innovation. D'un côté, il y a les auteurs qui pensent que l'invention (ou la créativité) et l'innovation sont deux choses

différentes, la première étant l'inspiration et la seconde, la mise en application. De l'autre, il y a ceux qui pensent que les deux notions sont indissociables puisque l'innovation est un art qui nécessite une créativité considérable.

- *Innovation et processus d'innovation* — Brodtrick (1999) fait une autre distinction entre l'innovation en tant que processus ou caractéristique d'un processus et l'innovation en tant que produit (c'est-à-dire le résultat d'un processus). La plupart des études ont tendance à confondre les deux notions.
- *Composantes de l'innovation* – Étant donné que les conceptions de l'innovation divergent, il est nécessaire d'établir une définition de travail. Avec la définition suivante, on s'est efforcé de synthétiser les études publiées et d'inclure les différentes composantes qui sont essentielles pour qu'il y ait innovation :
  - *Objet de l'innovation* – L'innovation porte sur un objet qui subit une modification. Il peut s'agir d'un produit, d'un service, d'une activité, d'une initiative, d'une structure, d'un programme ou d'une politique. Les définitions du secteur privé limitent souvent l'innovation aux produits et services commerciaux, ce qui les rend excessivement restrictives et limitées à un secteur particulier.
  - *Idées nouvelles* – Qui dit innovation dit création d'idées nouvelles. Ceci suggère deux choses. Tout d'abord, lorsqu'il y a innovation, il y a recours à la créativité pour élaborer des idées. Deuxièmement, les idées doivent être « nouvelles » : amélioration de ce qui existe, invention de quelque chose de fondamentalement nouveau ou application d'idées existantes à un nouveau contexte.
  - *Application* – Les idées créatives ne constituent pas, en elles-mêmes, des innovations. La nouvelle idée – l'invention – doit être appliquée (exploitée, utilisée, mise en œuvre, diffusée) à une activité organisationnelle. Ainsi, l'innovation signifie la mise en pratique de nouvelles idées (sans quoi, on se retrouve tout simplement avec une invention inutilisée). Cette mise en pratique nécessite parfois ingéniosité, créativité et savoir-faire pour faire accepter la nouvelle idée.
  - *Changement significatif* – Le changement introduit doit être « significatif » et positif. Il doit aller au-delà d'une petite modification de détail, sans qu'il s'agisse pour autant d'une réorientation révolutionnaire. On entend ici par « significatif » un changement qui constitue une amélioration que l'on juge importante. Ainsi, il peut s'agir d'un progrès social, technologique ou économique, ou encore d'une intervention qui apporte à une organisation une capacité accrue ou un autre avantage.

On pourrait donc définir succinctement l'innovation de la façon suivante : *L'innovation est la production et la mise en application créatives de nouvelles idées qui résultent en l'amélioration significative d'un produit, d'un service, d'une activité, d'une initiative, d'une structure, d'un programme ou d'une politique.*

- *Facteurs associés au contexte plus large* – On trouve aussi dans la littérature de nombreuses références au contexte le plus propice à l'innovation. Les facteurs contextuels varient selon la discipline. On trouve un certain nombre de termes importants associés à ces facteurs, parmi lesquels :
  - *Équipes et projets* – Une grande partie des publications sur la gestion dans le secteur privé évoquent les vertus des équipes, des laboratoires spécialisés de R-D (« boîtes à outils »), et des projets à court terme pour promouvoir l'innovation.
  - *Écologies du savoir* – Dans les analyses de l'innovation au sein des industries, il est souvent question de zones industrielles spécialisées (comme Silicon Valley) qui favorisent l'innovation au sein d'une entreprise. Une telle concentration d'entreprises permet un quadrillage de réseaux qui favorise les alliances et la mise en commun de l'information ainsi qu'une compétition animée entre concurrents. On emploie souvent le terme « écologies du savoir » pour parler de ces régions.
  - *Systèmes d'innovation* – On trouve de nombreuses études sur le rôle de l'infrastructure technologique sous-jacente, les politiques gouvernementales et la capacité des marchés locaux de promouvoir l'innovation au sein d'une économie. On appelle généralement ce milieu « système d'innovation » national ou régional (Anderson et coll., 1998).

## Quelles sont les principales causes citées pour l'innovation?

- Les facteurs suivants sont cités parmi les grandes causes ou motivations de l'innovation. Ils peuvent être regroupés de différentes façons :
  - *Étapes de l'innovation* – Plusieurs auteurs décrivent l'innovation comme un processus à plusieurs étapes plus ou moins linéaires.
  - *Boucles de l'innovation* – Il est également assez fréquent de décrire l'innovation comme un processus itératif, dans le cadre duquel les innovateurs doivent souvent passer par plusieurs « boucles » d'essais et d'erreurs avant d'atteindre leur but.
  - *Modèles dynamiques d'innovation* – D'autres auteurs voient moins l'innovation comme un processus linéaire que comme un modèle dynamique composé de différentes boucles, tangentes et étapes.
  - *Inventaires d'innovation* – Beaucoup d'auteurs insistent peu sur les dimensions temporelles de l'innovation, mais énumèrent plutôt les facteurs nécessaires et suffisants qui doivent être en place avant qu'il puisse y avoir innovation.

- *Facteurs contextuels* – Si certains auteurs donnent des listes de facteurs indispensables au processus d'innovation, d'autres s'intéressent davantage aux facteurs externes (ou contextuels ou environnementaux) qui doivent exister pour qu'il y ait innovation.

Dans le présent document, les facteurs qui favorisent l'innovation ne sont pas décrits en y incorporant la complexité des nombreux modèles et dynamiques de l'innovation. On y énumère seulement les facteurs les plus fréquemment cités.

- La liste ci-dessous est organisée selon deux grandes catégories : 1) les facteurs intrinsèques au processus d'innovation, qui stimulent la créativité et permettent la mise en œuvre de nouvelles idées; et 2) les facteurs contextuels tels que les structures de soutien qui favorisent le progrès.

### ***Facteurs intrinsèques***

- *Stratégies de gestion des risques* – On dit que, pour appliquer efficacement de nouvelles idées, il faut savoir prendre des risques mesurés tout en résistant à la tentation instinctive d'éviter les risques et en s'abstenant de prendre des risques inconsidérés. Pour mettre en œuvre des idées vraiment nouvelles, il faut savoir réduire le plus possible les conséquences néfastes tout en tirant parti au maximum des possibilités.
- *Autonomie des employés* – Il est souvent impossible d'effectuer des changements, même s'il y a de nouvelles idées, si les employés n'ont pas l'autonomie et le pouvoir de prendre des décisions concernant leur propre travail. L'habilitation des employés est par conséquent considérée comme une condition préalable de l'innovation. C'est en outre un moyen d'encourager le type d'indépendance et de résolution active de problème qui stimulent l'innovation. L'un des éléments de cette approche est la suppression (ou la réduction) de la paperasserie et des règles trop contraignantes.
- *Compétences en matière de leadership et stratégies de gestion du changement* – Souvent, les facteurs dont dépend la réussite de l'innovation échappent au contrôle immédiat d'une personne. Les compétences en matière de leadership et les stratégies de gestion du changement sont dès lors importantes, puisqu'elles permettent de mobiliser les ressources nécessaires et d'obtenir la collaboration des autres employés
- *Caractéristiques personnelles* – D'après les recherches empiriques effectuées par Amabile (1998), certains traits de caractère sont propices à l'innovation, comme la propension à prendre des risques, la motivation personnelle (intrinsèque), la créativité (pensée marginale ou hors des sentiers battus), la sociabilité, l'adaptabilité, la flexibilité, certaines capacités cognitives, une expérience variée et l'ouverture d'esprit (être prêt à rejeter les a priori). Il est apparemment beaucoup moins probable que les gens qui se laissent guider par l'habitude et la routine, qui montrent peu de signes de flexibilité et qui ont besoin d'être motivés de l'extérieur fassent preuve d'innovation.

- *Capacité* – Il est indispensable d’avoir les ressources nécessaires pour produire ou mettre en œuvre les idées nouvelles si l’on veut qu’il y ait innovation. La production de ces idées nécessite le savoir-faire et les connaissances qui permettent d’élaborer de nouvelles approches. Pour ce qui est de la mise en œuvre, c’est à dire pour que ces idées portent leurs fruits, il faut un accès à des ressources matérielles (des moyens financiers) et humaines et au savoir.

## ***Facteurs contextuels***

- *Caractéristiques culturelles* – La culture d’une organisation peut être propice à l’innovation ou l’inhiber. Selon les études, certains types de culture favorisent l’innovation : les cultures axées sur les résultats; celles qui encouragent l’amélioration permanente, font la promotion de l’« excellence » ou ont des normes élevées; et les cultures au sein desquelles il existe un climat de grande confiance.
- *Incitations politiques* – Le système de mesures d’incitation d’une organisation peut encourager ou décourager l’innovation. Parmi les facteurs susceptibles d’influer sur le potentiel d’innovation, on cite la nature des systèmes de responsabilité qui régissent la conduite au sein de l’organisation. Lorsque ces systèmes font la part belle au blâme, à la confusion, au contrôle des moindres gestes et aux détails, sans tenir compte des situations dans leur ensemble, ils découragent l’innovation. Par contre, les systèmes de responsabilité bien conçus, qui récompensent l’initiative personnelle sont généralement favorables à l’innovation.
- *Structure organisationnelle* – Il semblerait que certains types d’organisations soient plus propices à l’innovation, comme les équipes, les projets et les laboratoires spécialisés, ou les groupes de réflexion. Ces formes organisationnelles, souvent dépourvues de l’inertie qui contrecarre l’innovation, offrent un milieu plus propice à la production de nouvelles idées (remue-méninges, par exemple). Les équipes interfonctionnelles sont composées de gens aux compétences variées, qui se complètent. Elles permettent ainsi d’appliquer plusieurs ensembles différents de connaissances et de savoir-faire à un problème particulier.
- *Infrastructure* – De l’avis de certains, la structure de soutien en place – tant au sein d’une organisation que de l’économie – joue un rôle crucial dans la promotion de l’innovation. Cela comprend l’accès aux partenariats institutionnels (avec des établissements d’enseignement, par exemple), une infrastructure technologique (comme les technologies de l’information et des communications) et une base importante de savoir et de recherche (recherche générale et appliquée).
- *Politiques* – La valeur que les dirigeants (dans une organisation ou une société) accordent à l’innovation serait un facteur significatif, particulièrement en raison de l’effet que cela a sur les décisions concrètes en matière de politiques. Les décisions concernant le montant des investissements dans le développement des ressources humaines et les activités de recherche-développement (R-D) en constituent un exemple.

## Références

- Amabile, Teresa M., 1988, « A Model of Creativity and Innovation in Organizations », *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, p. 123-167.
- Amidon, Debra, 1998, « Collaborative Innovation and the Knowledge Economy », Vancouver, The Society of Management Accountant of Canada.
- Anderson, Robert, Theodore Cohn, Chad Day, Michael Howlett, et Catherine Murray, 1998, *Innovation Systems in a Global Context: The North American Experience*, Montréal, McGill-Queen's University Press.
- Brodtrick, Otto, 1999, « Some Thoughts on Definitions of Innovation », *The Innovation Journal*, le 20 novembre.
- Glor, Eleanor, éd., 1997, *Policy Innovation in the Saskatchewan Public Sector, 1971-82*, Toronto, Captus Press.
- Jacques, J. et E. J. Ryan, 1978, « Does management by objectives stifle organizational innovation in the public sector? », *Canadian Public Administration*, vol. 21, p. 17-25.
- Merritt, R. L., 1985, « Innovation in the Public Sector: An Introduction », paru dans *Innovation in the Public Sector*, sous la direction de Richard L. Merritt et Anna J. Merritt, p. 9-16, Beverley Hills, Sage Publications.
- Mohr, L. B., 1969, « Determinants of Innovation in Organizations », *The American Political Review*, vol. 63, p. 111-126.
- Rogers, E. M. et J. I. Kim, 1985, « Diffusion of Innovations in Public Organizations », paru dans *Innovation in the Public Sector*, sous la direction de Richard L. Merritt et Anna J. Merritt, p. 85-108, Beverley Hills, Sage Publications.
- Thompson, Victor A., 1965, « Bureaucracy and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, p. 1-20.