



**HAL**  
open science

# Altérité organisationnelle et management de la créativité et de l'innovation

Sandra Gourbeyre

► **To cite this version:**

Sandra Gourbeyre. Altérité organisationnelle et management de la créativité et de l'innovation. Gestion et management. Université de Lorraine, 2022. Français. NNT : 2022LORR0334 . tel-04195644

**HAL Id: tel-04195644**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-04195644v1>**

Submitted on 24 Jan 2025

**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.



**UNIVERSITÉ  
DE LORRAINE**

**BIBLIOTHÈQUES  
UNIVERSITAIRES**

## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact bibliothèque : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)  
*(Cette adresse ne permet pas de contacter les auteurs)*

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



**UNIVERSITÉ  
DE LORRAINE**



**BETA  
Bureau  
d'économie  
théorique  
et appliquée**

**UMR 7522**

## **Thèse**

**Présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de**

**DOCTEUR**

**en SCIENCES de GESTION**

Université de Lorraine

**30 Novembre 2022**

par

**Sandra FAGBOHOUN GOURBEYRE**

**Altérité organisationnelle et  
Management de la créativité et de l'innovation**

**Membres du jury :**

<b>Directeurs de thèse :</b>	Mme Béangère Lauren SZOSTAK, Professeur des Universités, UVSQ, Université Paris Saclay M. Paul MULLER, Maître de conférences HDR, Université de Lorraine
<b>Président de jury :</b>	M. Thierry BURGER-HELMCHEN, Professeur des Universités, Université de Strasbourg
<b>Rapporteurs :</b>	Mme Martine SEVILLE, Professeur des Universités, Université Lumière Lyon 2 Mme Géraldine SCHMIDT, Professeur des Universités, IAE de Paris
<b>Examineur :</b>	M. Mathias BEJEAN, Maître de Conférences HDR, UPEC



À mes enfants Naïm, Lenny et Naomi.



« Il faut porter encore en soi un chaos, pour pouvoir mettre au monde une étoile dansante. »

Friedrich NIETZSCHE,  
*Ainsi parlait Zarathoustra*, 1883.





# Sommaire

---

SOMMAIRE.....	5
REMERCIEMENTS.....	7
AVANT-PROPOS.....	9
<b>PARTIE A.....</b>	<b>11</b>
CHAPITRE 1. INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	13
CHAPITRE 2. CADRAGE THÉORIQUE DE LA THÈSE.....	35
CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	47
CHAPITRE 4. SYNTHÈSE DES ARTICLES.....	65
CHAPITRE 5. DISCUSSION ET CONCLUSION GÉNÉRALE.....	75
<b>PARTIE B.....</b>	<b>93</b>
<b>ARTICLES DE LA THÈSE.....</b>	<b>93</b>
INTRODUCTION.....	95
CHAPITRE 6. ESSAI 1.....	97
CHAPITRE 7. ESSAI 2.....	123
CHAPITRE 8. ESSAI 3.....	141
BIBLIOGRAPHIE.....	167
ANNEXES.....	111
LISTE DES FIGURES.....	207
LISTE DES TABLEAUX.....	207
LISTE DES ENCADRES.....	208
LISTE DES ANNEXES.....	208
TABLE DES MATIÈRES.....	209



## Remerciements

---

Voilà 16 ans que j'ai soutenu ma première thèse en Anthropologie. Comme ils me semblent loin ces séjours passés dans les petits villages du Burkina Faso, pour observer les rituels chargés de sens, relever les perceptions, analyser les revendications et comprendre les représentations ! Assez peu de temps après finalement, l'envie d'explorer à nouveau s'est faite ressentir. De nouveaux terrains d'étonnement : les organisations, ETI, grands groupes, tous secteurs confondus. Un nouvel objet d'étude : les pratiques de créativité et d'innovation. Et toujours, toujours, cette attention à l'altérité. Depuis mes études de Philosophie et mon mémoire sur la Fascination de la différence, en passant par l'Anthropologie : comprendre les enjeux du rapport à soi et du rapport à l'Autre, les tensions identitaires entre l'ancrage historique et la nécessité de réinvention. Le lien est là, cohérent bien que discret, toujours plus solide ; cette thèse l'illustre à nouveau : je suis fascinée par l'altérité. Partout, toujours, l'humain, en tout lieu, se construit, se nourrit et se découvre à travers l'Autre.

Mes activités de conseil, combinées à mes activités d'enseignement et de recherche, ont été la formule magique pour me redonner la soif de découvrir encore et d'étudier...

Ce nouveau doctorat est un projet passionnant mais un peu fou quand on ne renonce à rien, entre un travail à plein temps d'enseignante-chercheure et de responsable de département à l'ESDES, des activités de conseil et un rôle de mère de trois enfants. Animée par une farouche volonté d'abreuver cette soif et de mieux comprendre le monde. Appréhender de nouveaux champs disciplinaires, repartir de zéro, faire preuve de toujours plus d'humilité devant l'immensité qu'il me resterait à connaître.

Un projet de plusieurs années, réjouissant et stimulant que j'ai le plaisir d'achever enfin.

Pour cela, mes premiers remerciements sont à adresser à mes directeurs de thèse, Bérandère Szostak et Paul Muller qui m'ont soutenue et encouragée dans cette recherche avec une bienveillante exigence.

Je remercie également les Professeurs Thierry Burger-Helmchen, Martine Séville, Géraldine Schmidt, Mathias Béjean de me faire l'honneur de composer mon jury de thèse. Merci aux Professeurs Martine Séville et Géraldine Schmidt d'avoir accepté de rapporter ce travail. Vos observations et discussions seront sans aucun doute, une source d'enrichissement pour cette recherche. Je tiens également à remercier Thierry Burger-Helmchen et Caroline Hussler pour leur accompagnement en qualité de membres de mon comité de suivi de thèse. Je remercie aussi les membres du Laboratoire BETA pour leurs retours constructifs en séminaire de recherche.

Je remercie aussi toutes les organisations qui m'ont ouvert leurs portes pour des séances d'observation et qui ont accepté que je conduise de nombreux entretiens auprès de leurs collaborateurs.

Cette trajectoire professionnelle a été soutenue par l'ESDES, l'Université Catholique de Lyon ainsi que le Laboratoire BETA et l'Université de Lorraine. Merci aussi à mes collègues du Laboratoire BETA et à mes collègues d'Ascend-Partners, qui ont su m'encourager dans des moments de doute et me stimuler par la profondeur et la justesse de leurs regards sur les enjeux sociétaux et économiques actuels. Merci à Jean-Paul pour sa curiosité stimulante. Merci à Anne pour son précieux œil de lynx et sa patience.

Merci à mes amis pour leur soutien émotionnel : Laurent, Maria, Fabien, Jean-Patrick, Jennifer, Mona, Alexia, Emmanuel, Marie-Laure, Charles, Gérald, Magali, Sylvie et tous ceux que je n'ai pas la place de citer.

Enfin, mes remerciements sont adressés à ma famille, *the last but not the least*. À mes parents et à mes frères, qui ont toujours soutenu mes choix ; la fierté qui se lit dans leurs yeux alimente une joie immense en moi. Merci d'avoir cru en moi davantage que je ne crois en moi-même. À mes enfants, Naïm, Lenny et Naomi qui sont mes soutiens inconditionnels. Merci de m'avoir apporté douceur, amour, rires et énergie, inépuisables sources de bonheur, bijoux de ma sérénité.

## **Avant-Propos**

---

Ce manuscrit de thèse prend la forme d'une thèse par articles/essais.

Il est composé de deux parties : la partie A est conçue pour proposer à la fois l'introduction, le fil rouge entre les travaux réalisés et la partie conclusive de la thèse. Les articles figurent en intégralité dans la partie B : deux ont été publiés dans des revues depuis le commencement de la thèse en novembre 2017 et un a été présenté en séminaire de recherche.

La lecture des parties A et B pourra identifier quelques redondances puisque la partie B offre l'opportunité de plonger de manière plus approfondie dans la découverte des articles rédigés.



# **PARTIE A**





# Chapitre 1. Introduction Générale

---

## Introduction

Les recherches montrent combien la diversité a un impact sur le management de la créativité et de l'innovation (Van Knippenberg, Schippers, 2007 ; Diaz et Canals, 2004). Pour favoriser cette diversité, les organisations ouvrent plus spontanément leurs frontières à d'autres acteurs et partenaires avec des perspectives variées : acquérir de nouvelles connaissances et compétences utiles pour la réalisation de leurs propres objectifs (Dechamp et Szostak, 2016 ; Harnay *et al.*, 2020), développer de nouvelles offres (Chesbrough *et al.*, 2006 ; Chesbrough, 2017), trouver des nouvelles idées (Ruiz *et al.*, 2017), voire imaginer des réponses communes à des défis sociétaux, économiques et environnementaux (Liotard et Revest, 2013 ; Gay *et al.*, 2019). Il apparaît ainsi désormais que l'un des rôles majeurs de l'entreprise est de parvenir à coordonner et à rendre cohérentes les interactions entre les différentes communautés qui la composent (Cohendet et Diani, 2003).

Notre analyse s'inscrit dans cette perspective et poursuit les réflexions sur la place du collectif, sur la coopération et sur le rôle des représentations et des croyances collectives dans les pratiques de créativité et d'innovation. L'objectif de cette thèse est ainsi de montrer que les recherches relatives aux impacts de la diversité sur la créativité et l'innovation, peuvent être étendues aux conditions qui renforcent et pérennisent l'engagement dans les projets de créativité et d'innovation. En effet, avant même de favoriser la diversité (en ouvrant ses frontières en interne et en externe), l'enjeu premier de l'organisation qui souhaite développer ses pratiques de créativité et d'innovation, consiste à favoriser la confiance et le partage de croyances collectives, et à encourager des systèmes d'échanges de connaissances, coopératifs et volontaires. Et dans cette perspective, l'organisation se doit d'être identifiée comme établie sur des valeurs d'ouverture, de coopération, de diversité, etc.

Ainsi, dans ce cadre d'analyse, l'identité organisationnelle devient déterminante pour les pratiques de créativité et d'innovation, en tant que « grammaire collective » (Cohendet et Diani, 2003) qui garantit le lien et les relations entre les différents acteurs dans, et à travers l'organisation. Par identité organisationnelle, nous entendons l'ensemble des caractéristiques propres de l'organisation se retrouvant dans ses facteurs politiques et structurels, ses systèmes d'action, son imaginaire à l'œuvre et ses productions symboliques (Ravasi et Schultz, 2006 ;

Ravasi, 2016 ; Baba *et al.*, 2021).

Pourtant, la plupart des travaux qui portent sur l'identité organisationnelle la présentent comme un élément préexistant à l'ouverture des frontières, comme si elle restait hermétique aux interactions avec les acteurs qui gravitent dans et autour de l'organisation. Ceci constitue l'un des problèmes conceptuels que nous chercherons à instruire dans cette thèse. Nous montrerons que, non seulement, l'ouverture des frontières organisationnelles et la diversité accélèrent les processus de créativité et d'innovation, mais aussi que l'altérité, permet de mieux révéler et définir l'identité organisationnelle, qui est elle-même une source de créativité et d'innovation. Cette idée rejoint la théorie lévinassienne qui a souligné que « *c'est seulement en abordant autrui que j'assiste à moi-même* » (Lévinas, 1972, p.194). Selon nous, « l'altérité organisationnelle » forme un couple ago-antagoniste (Journé *et al.*, 2012) avec l'identité organisationnelle. D'un côté, l'antagonisme nous conduit à opposer altérité organisationnelle et identité organisationnelle, de l'autre, l'agonisme permet que nous pensions leur coopération.

Nous définissons dès lors l'altérité organisationnelle comme l'ensemble des caractéristiques qui ne sont pas celles de l'organisation, mais qui, par leur différence, permettent à ladite organisation de spécifier ses propres caractéristiques ou ipséité (Ricoeur, 1990).

Pour ce faire, nous choisissons d'adopter une approche interactionniste qui conduit à étudier tout autant ce qui consolide l'identité organisationnelle et ce qui nourrit l'altérité organisationnelle.

Nous montrerons que l'identité organisationnelle est évolutive, changeante, multicouche et transversale (Albert, Ashforth et Mael, 1989 ; Pratt et Rafaeli, 1997, p. 868), car sans cesse renégociée et réinventée.

Les modes d'interaction et d'apprentissage entre les acteurs étant fortement hétérogènes, l'enjeu pour l'entreprise est d'élaborer un sens commun et une vision commune qui guident les acteurs hétérogènes et concilient leurs intérêts potentiellement antinomiques (Cohendet et Diani, 2003). Nous sommes convaincus que ce sens commun, ce système de références communes, peut être élaboré à travers l'interaction entre les acteurs, au sein d'une même entreprise ou avec l'écosystème extérieur de l'entreprise. C'est ce qui nous conduit à puiser dans la littérature en management stratégique.

Ainsi, nous commencerons par éclairer les motivations empiriques qui nous ont amenés à construire ce projet et le problème théorique que nous traiterons (1.1). Ce chapitre nous amènera à présenter la construction de l'objet de notre recherche (1.2), de même que les concepts qui seront mobilisés pour la conduire et répondre à la problématique de recherche que nous avons déterminée (1.3). Nous pourrons dès lors justifier l'intérêt théorique et managérial de ce travail

de thèse (1.4). Nous finirons par illustrer le cheminement de pensée de cette thèse au moyen d'une figure illustrant la structure de notre démarche (1.5).

## 1.1. Contexte

Au cours des dernières décennies, le développement de la créativité et de l'innovation est devenu une priorité stratégique pour les entreprises, tant l'environnement dans lequel elles évoluent est incertain. Plus que jamais soucieuses de réussir à se renouveler, les organisations tentent activement de favoriser la créativité et l'innovation en leur sein. Pourtant, il est difficile pour les entreprises d'innover seules, en interne (Vanhaverbeke, 2006). Déjà en 2002, (soit il y a déjà 20 ans), une étude du Gartner<sup>1</sup> montrait que les idées aboutissant à des innovations provenaient pour 46 % des utilisateurs, quand seulement 2 % provenaient de la R&D interne aux entreprises. À peine un an plus tard, en 2003, Chesbrough avançait le terme d'innovation ouverte ou *open innovation*, pour expliquer comment les entreprises se sont ouvertes progressivement à différentes parties prenantes. Renault a ainsi créé en 2010, un Creative Lab avec la mission principale de restaurer l'initiative salariale et la transversalité interne. La stratégie d'innovation de Decathlon s'appuie sur l'insertion dans des communautés d'innovation (Cohendet, 2017). Lego a su sortir d'une crise profonde en s'appuyant sur une plateforme de *crowdsourcing* créée dès 2008, pour permettre aux clients de proposer des idées de nouveaux produits (Ruiz, 2016).

Les recherches académiques ont ainsi étudié les principales stratégies adoptées par les entreprises<sup>2</sup> pour rompre les silos d'expertises internes et ouvrir leurs frontières organisationnelles, pour innover, en sollicitant des clients, des utilisateurs, des communautés et, plus largement, la foule :

- Cultiver une diversité interne, en mettant en place des laboratoires de créativité ou des Fablabs internes. L'accessibilité libre et le bricolage participent de cette dynamique spontanée d'improvisation nécessaire à l'exploration (Fuller, 2019 ; Lô, 2017).
- S'inscrire dans des clusters (Suire et Vicente, 2008), dans des pôles de compétitivité (Leroux *et. al*, 2014 ; Hussler *et al.*, 2013), ou dans des communautés externes d'innovation composées d'experts, de chercheurs et de consultants (Liotard, 2012) ;
- Avoir recours au crowdsourcing pour accéder à des compétences diversifiées (Jeppesen et Lakhani, 2010 ; Afuah et Tucci, 2012 ; Feller *et al.*, 2012).

<sup>1</sup> <https://www.gartner.com/doc/351521/gartner-predicts--top->.

<sup>2</sup> Quelques exemples : Ubisoft, Salomon, Schneider Electric, Decathlon, Renault, Michelin, Groupama...

Ces données empiriques et théoriques illustrent combien ces stratégies conduisent à encadrer la production et la diffusion de nouvelles connaissances (en interne et avec l'externe), dans des communautés intensives en connaissances (Amin et Cohendet, 2003). Et considérer l'entreprise comme étant composée de multiples communautés imbriquées exige de dépasser les approches stratégiques selon lesquelles les processus d'apprentissage au sein de l'entreprise peuvent être orientés à travers des activités (*core-competences*) définies comme prioritaires et à haute intensité cognitive (Prahalad et Hamel, 1990). Cependant, cette approche stratégique occulte des dimensions qui nous paraissent essentielles, comme l'auto-organisation, la confiance ou la cohésion qui émergent de communautés de pratiques et épistémiques et pérennisent les pratiques d'innovation. « *L'approche stratégique se cantonne à expliquer le processus cognitif des managers* » (Cohendet et Diani, 2003, p. 702), managers qui définissent la vision de l'entreprise et justifient l'allocation de ressources et d'attention (March et Simon, 1993). En fait, les processus d'ouverture de l'entreprise et de constitution de communautés pour innover répondent aux besoins d'échanges et d'exploration à plusieurs, mais aussi de rapprochements spontanés entre collaborateurs de services et d'expertises différents (faire et agir avec d'autres, en interne).

Nous entendons le terme « communautés » au sens de « *contextes et structures informelles (...) véritables unités actives de compétences et de connaissances utiles à l'organisation dans son ensemble* » (Cohendet et Diani, 2003, p. 698). Nous retenons aussi le fait que ces communautés peuvent suivre des découpages hiérarchiques et fonctionnels, mais peuvent aussi, et c'est ce qui retient notre attention, traverser ces structures en rassemblant les individus intéressés et en se reconfigurant sans cesse de manière autonome. Si l'innovation ne se fait plus en vase clos, mais de manière ouverte, l'ouverture de l'organisation exige ainsi d'opérer sur des plans différents, et la dimension sociale est toute aussi importante que la dimension managériale. « *L'analyse des interactions en termes de communautés soulève les questions essentielles de coordination et de coopération et le rôle des représentations et des croyances collectives dans la création de la situation de production et de diffusion de la connaissance* » (Cohendet et Diani, 2003, p. 699).

Cette forme d'organisation en communautés épistémiques (Cowan *et al.*, 2000) ou en communautés de pratique (Lave et Wenger, 1991), valorise les compétences individuelles à travers la synergie et l'amélioration de la pratique commune. L'hétérogénéité des profils, parcours et expertises n'est pas vécue comme un frein ou un risque ; mais il est un nutriment pour l'accumulation et la création de nouvelles connaissances. La connaissance prend la forme d'un savoir-faire collectif (Brown et Duguid, 1991) constamment enrichi, dans un processus de

création continue de connaissances utiles à l'entreprise (Cohendet et Diani, 2003). Cette dimension de pérennisation est clé : la communauté constitue un lieu de confiance pour chacun de ses membres et l'engagement mutuel assure la cohésion de l'ensemble (Cohendet et Diani, 2003).

Si cette thèse ne traite pas spécifiquement des communautés, les recherches ayant trait à ce sujet nous conduisent à identifier l'enjeu majeur actuel des organisations souhaitant innover : il est capital de s'ouvrir aux autres, s'ouvrir à l'Autre<sup>3</sup>, en interne comme en externe (Chandler, 2016), pour développer des pratiques de créativité et d'innovation, ce qui n'est pas une chose aisée. Par exemple, dans le cas d'une ouverture vers l'extérieur, la littérature relative aux Relations Inter-Organisationnelles (ou RIO) (Lavastre *et al.*, 2014) souligne les enjeux liés à la gouvernance de ces relations (Felin et Zenger, 2014) et aux mécanismes de confiance sur lesquelles elles s'appuient (Macneil, 1974, 1980 ; Williamson, 1979). Les auteurs montrent aussi combien est importante la capacité d'absorption des organisations engagées (Foss *et al.*, 2011 ; de Costa *et al.*, 2018). D'autres expliquent l'importance de la durée de la relation et de son stade de développement (Stuart, 1998), le niveau d'investissements spécifiques (Geyskens *et al.*, 2006), mais aussi le niveau de performance créative qui peut être atteint (Szostak, 2006b). Les travaux montrent par ailleurs que, si les RIO favorisent la créativité et l'innovation, elles peuvent aussi générer des perturbations au sein de l'organisation. L'ouverture des frontières pour engager des RIO exige en effet que l'organisation ait la capacité de changer et de s'adapter, par exemple lorsque les partenaires appartiennent à des secteurs distincts, ou sont de tailles différentes ou de cultures nationales variées (Szostak, 2018 ; Bertin, 2019 ; Toillier et Kola, 2020 ; Boughzala et Szostak, 2021).

Toutefois, cette ouverture aux Autres n'est pas sans risque pour l'organisation (Fabbe-Costes et Lancini, 2009 ; Szostak, 2018). Cette ouverture des frontières organisationnelles ne va pas de soi ; elle peut bousculer l'identité organisationnelle concernée, quels que soient son secteur d'activités, sa taille, sa durée d'existence et son expérience sur le sujet.

Pour aller plus en avant sur ces sujets, nous étudions dans cette recherche, trois types de dispositifs de développement de créativité et d'innovation qui permettent de tenir de compte de l'altérité dans les processus créatifs :

---

<sup>3</sup> Nous mettons une majuscule au substantif « Autre » quand le mot fait référence au sens tiré de la philosophie en écho à « l'altérité », et non à l'adjectif comme dans l'expression « d'autres choses » ou encore au pronom comme dans « l'un ou l'autre ». « L'Autre » désigne ainsi la catégorie de l'être qualifié d'hétérogène, de divers et de multiple (par opposition au même). L'Autre, comme corrélatif du moi, dans une relation telle que la connaissance du moi est inséparable de celle d'Autrui.

- Les Relations Inter-Organisationnelles qui placent la diversité au cœur de la démarche d'ouverture ;
- La méthodologie du *Design Thinking*, qui trouve ses fondements dans l'exploration en équipes pluridisciplinaires et dans l'ouverture aux parties prenantes externes ;
- Les Fablabs internes, qui émergent dans les entreprises de secteurs variés, comme des îlots de créativité au cœur des organisations et qui visent à promouvoir de nouvelles proximités interservices, comme nouvelles pratiques d'innovation en dehors des laboratoires de R&D plus classiques.

Nous considérons que ces trois dispositifs sont emblématiques d'une logique transformative de l'organisation. De plus, ils présentent des caractéristiques communes que nous étayerons plus loin ; elles justifient que nous les saisissons comme objets de recherche :

- Ils ouvrent les frontières de l'organisation, en interne comme en externe ;
- Ils intègrent une diversité d'acteurs ;
- Ils s'inscrivent dans une logique projet, encadrés dans une temporalité limitée, bien que renouvelable ;
- Ils donnent lieu au développement de communautés ;
- Ils se basent moins sur des relations contractuelles que sur des relations interpersonnelles. Ils portent ainsi l'enjeu de l'ouverture à l'Autre sans que cette ouverture ne soit « institutionnalisée », régulée, figée, contrainte.

Il convient ici de préciser que ces différents dispositifs de créativité et d'innovation ne sont pas pour autant, toujours couronnés de succès. De nombreux Fablabs internes restent inutilisés comme des coquilles vidées de leur sens (Lhoste, 2015) ; de nombreuses formations en Design Thinking restent stériles (Szostak *et al.*, 2021) ; les relations inter-organisationnelles ne facilitent pas toujours les dynamiques de créativité et l'innovation (Boughzala et Szostak, 2021). Il s'agit dès lors de mieux comprendre pourquoi ces dispositifs ne fonctionnent pas systématiquement. En complément de cet objectif, notre thèse cherche à répondre aux questions suivantes : quelles sont les conditions organisationnelles à réunir pour que ces dispositifs soient des leviers au développement de la créativité et de l'innovation ? Qu'est-ce qui est impacté au sein de l'organisation à travers cette ouverture des frontières organisationnelles ? En particulier, qu'est-ce qui se joue à l'échelle de l'identité organisationnelle ?

## 1.2. Construction de l'objet de notre recherche

Dans cette deuxième partie, nous présentons la littérature qui nous est utile pour le cadrage conceptuel de la thèse et introduire nos questions de recherche. Pour un état de l'art plus détaillé, le lecteur pourra se référer à ceux réalisés dans les essais (Chapitres 6, 7 et 8). Dans un premier temps, nous nous intéressons au concept d'identité organisationnelle (1.2.1). Puis, nous introduisons le concept d'altérité organisationnelle (1.2.2). Enfin, nous mettons en valeur le problème théorique qui justifiera la problématique de notre travail doctoral (1.2.3).

### 1.2.1. L'identité organisationnelle

La notion d'identité organisationnelle est particulièrement présente dans les travaux de sciences de gestion. Elle éclaire les travaux en management stratégique, comme en ressources humaines, tout en étant étudiée comme un facteur favorable au développement de la créativité et de l'innovation (Larçon et Reitter, 1979 ; Albert et Whetten, 1985 ; Gioia *et al.*, 2000 ; Albert *et al.*, 2000 ; Foreman et Whetten, 2002).

L'identité joue un rôle majeur dans le management de la créativité et de l'innovation d'une organisation, à plus forte raison quand celle-ci est en relation avec des acteurs, eux-mêmes porteurs d'une identité très différente. C'est ce qui conduit certains auteurs à étudier les types d'une telle proximité entre les organisations (*versus* distance) et à catégoriser ce que l'on entend par « proximité » (Dechamp et Horvath, 2017 ; Amisse et Muller, 2011). En effet, si l'émergence de créativité et d'innovation est favorisée par l'association d'expertises et de perspectives différentes, il ne suffit pas de réunir des profils différents pour développer de nouvelles idées et innovations. Pour se déployer, les idées nouvelles requièrent des conditions du dialogue, mais aussi une confiance mutuelle, un objectif commun, des représentations et valeurs partagées (Berthelot, 2020). La question qui se pose alors est : comment parvenir à ces conditions ?

Notre argument principal consiste ainsi à dire que ces conditions organisationnelles nécessaires pour favoriser la créativité et l'innovation dépendent de l'identité organisationnelle, qui, elle-même, est amenée à évoluer, notamment à travers de nouvelles méthodes de management (Cohendet, 2017) ou à travers l'intégration de nouveaux processus, de nouveaux systèmes et de nouvelles croyances. En tant que partie de l'identité organisationnelle, nous considérons aussi le contexte : il traduit de façon opérationnelle l'identité en modes de management, en croyances, en processus et en systèmes (Gibson et Birkinshaw, 2004). Nous pensons que le contexte organisationnel ne peut être dissocié de la notion d'identité

organisationnelle (Gioia *et al.*, 2000) ; le contexte découle directement de l'identité organisationnelle, en intégrant à la fois une dimension subjective (appelée aussi « climat organisationnel ») et une dimension objective (la forme de l'organisation).

Nous retenons de la littérature qu'il faut prendre en compte l'identité organisationnelle au sens large, c'est-à-dire en intégrant le concept de contexte organisationnel, pour étudier le développement de la créativité et de l'innovation, notamment en raison de la capacité à décloisonner les services pour stimuler l'intelligence collective, à créer une communauté (Cohendet, 2017), à acquérir ou à cultiver de nouvelles compétences (Birkinshaw, 2008).

Cependant, pour comprendre comment l'identité se révèle, éclot et se renouvelle pour une organisation, nous choisissons, dans ce travail de thèse, de traiter un concept complémentaire à celui de l'identité : l'altérité (Journé *et al.*, 2012).

### 1.2.2. L'altérité organisationnelle

L'altérité est jusqu'alors, un objet privilégié des philosophes et des anthropologues ; elle est fondamentalement pensée à l'échelle de l'individu et n'apparaît pas détachée du concept d'identité chez les philosophes du XX<sup>e</sup> siècle. Lévinas a fondé sa philosophie sur l'éthique et la relation à l'Autre, à l'heure où la philosophie traditionnelle s'intéressait majoritairement à l'ontologie et à la métaphysique, en visant uniquement l'identité du sujet conscient, le soi par et pour soi, et l'introspection. L'étude de la subjectivité seule ne suffisait pas à comprendre le monde dans sa globalité, c'est pourquoi l'idée de la conscience comme concept fondamental méritait d'être remise en question.

Selon le dictionnaire de la langue française, le mot « altérité » signifie « Fait d'être un autre, caractère de ce qui est autre » et le mot vient du latin *alter*, *alteritas*<sup>4</sup>. La signification du mot anglais *otherness* qui vient aussi de la racine latine, va dans le même sens : « *Quality or state of being other ; differentness ; diverseness ; also a thing that is other* »<sup>5</sup>. Dans les premières décennies du XX<sup>e</sup> siècle, les auteurs (entre autres : Hermann Cohen, Eugen Rosenstock, Martin Buber, Franz Rosenzweig, Ferdinand Ebner, Eberhard Grisebach) ouvrent un nouveau champ en philosophie plaçant au centre de leur préoccupation la (cor-)relation, la rencontre, le dialogue, le rapport Je/Tu, et l'altérité. Le terme altérité renvoie donc à une irruption venant d'ailleurs, non pas comme une donnée stable, sereine, neutre, éternelle, mais comme une donnée inattendue, inaccessible, ingérable. Emmanuel Levinas parle ainsi de « *révélation* » (1961,

---

<sup>4</sup> Lexis, éd. dirigée par J. DUBOIS, Paris, Larousse, 1975, p. 61. Le Grand Robert, éd. dirigée par A. Rey, Paris, 2001, p. 397. Le (Nouveau) Petit Robert, Paris, 2008, p. 74 reprend la même formulation littéralement.

<sup>5</sup> *Webster's New International Dictionary of English Language*, éd., 1960, p. 1729.



p. 37). Une présence indéductible qui vient, pour ainsi dire, de nulle part. Cette altérité n'entre donc jamais dans un système, dans un ensemble, dans lequel d'emblée le même et l'autre auraient leur place bien circonscrite. « *C'est un pluralisme qui ne fusionne pas en unité* » (Lévinas, 1961). L'altérité se définit en somme comme le caractère de ce qui est autre, distinct.

L'altérité exige d'abord de me saisir comme un sujet singulier, d'avoir conscience de mon identité singulière, puis de saisir autrui, distinct de mon identité et différent, mon alter ego, comme une autre expression possible de mon identité. C'est ainsi que la littérature en philosophie et en psychologie a démontré que l'ipséité (dimension centrale, distinctive et stable de l'identité) ne peut se concevoir qu'en rapport avec l'Autre (Ricoeur, 1990). C'est en interagissant et en entrant en relation, en se confrontant à l'Autre que les dimensions de l'identité s'expriment pleinement (Erikson, 1968). C'est également le cas pour l'identité d'une société, comme le détaille Cornelius Castoriadis (1975) dans son travail sur l'institution imaginaire. Selon Levinas, « *c'est seulement en abordant autrui que j'assiste à moi-même* ». Seul un rapport immédiat avec l'Autre Homme peut nous permettre de sortir de l'isolement et du repli sur nous-mêmes, et nous accomplir en tant que sujets relationnels. Il s'agit de penser comment à travers la relation à Autrui, le Moi peut se dépasser et se réaliser. Dès l'instant de la rencontre avec l'Autre Homme, le sujet, sans cesser pour autant d'être lui-même, n'aura pas d'autre choix que de devenir en même temps autre chose que lui-même. C'est dans la relation interpersonnelle que je détermine qui je suis, mais également qui est cet Autre Homme auquel je me trouve confronté. En nous confrontant avec la figure de l'Autre Homme, le Moi est bouleversé, mais révélé et il résulte de cette relation une responsabilité qui m'engage. L'altérité est une condition *sine qua non* pour savoir qui l'on est et quelles sont les caractéristiques essentielles de l'identité, qui est, qui plus est, évolutive. Le couple altérité/identité n'est donc pas figé. Il se déroule dans le temps et implique de saisir du mieux possible les identités initiales avant les découvertes et expériences de l'Autre, afin de comprendre les influences à l'œuvre.

Par analogie avec le rapport entre identité et altérité à l'échelle individuelle, nous proposons de concevoir le rapport entre identité et altérité à l'échelle organisationnelle. Cette posture a pour ambition d'appréhender les enjeux de l'ouverture organisationnelle, en pensant les conditions favorables au développement de la créativité et de l'innovation à travers cette dualité de l'identité et de l'altérité – ou couple ago-antagoniste comme le suggèrent Journé *et al.* (2012).

Il est vrai, cependant, que peu de travaux en management étudient explicitement le concept d'« altérité » au sein de l'organisation. Pour autant, une recherche en proximité de sens<sup>6</sup> conduit

---

<sup>6</sup> Cette recherche de proximité de sens s'est effectuée avec des dictionnaires en français (étymologie et synonymes), et à partir d'essais en philosophie et en anthropologie qui traitent d'altérité.

à relever de nombreux concepts qui sont davantage exploités dans les travaux tant au niveau des individus, des équipes ou de l'organisation elle-même. L'encadré 1 ci-dessous en dresse une liste. Cette liste permet de mieux circonscrire le sens du concept de « altérité ». Nous considérons l'action autour d'un projet, par l'action de soi et d'autrui, singulier et pluriel. Et pour appréhender ces enjeux de l'agir dans un acte de créativité et d'innovation, tant à l'échelle individuelle que collective (puisque l'encastrement d'échelles est évident), nous proposons le concept d'altérité organisationnelle.

**L'encadré 1 : Principaux concepts que nous associons avec la notion d'altérité**

Autre(s) ; Autrui ; Capacité d'absorption ; Changement ; Collaboration ; Conscience ; Coopération ; Dialectique ; Différence ; Diversité ; Engagement ; Ethique ; Etonnement ; Humanité ; Identité ; Inter ; Interactions ; Intercompréhension ; Interpersonnel ; Irruption ; Pluridisciplinarité ; Proximité ; Réciprocité ; Reconnaissance ; Relations ; Responsabilité ; Responsabilité ; Similitude ; Sujet ; Visage.
--

*Remarque 1 – Les mots sont classés par ordre alphabétique.*

S'agissant de nos questions de recherche mentionnées plus haut, cela revient à considérer l'altérité organisationnelle comme un concept à prendre en compte au côté de l'identité organisationnelle. Cela nous conduit à également nous interroger sur le rôle que joue l'altérité organisationnelle dans la modification du contexte organisationnel et dans le développement de la créativité et de l'innovation.

Pour mener notre analyse, nous faisons le choix d'introduire un encastrement d'échelles et d'adopter une approche multi niveaux intra- inter-organisationnelle, comme d'autres auteurs en créativité l'ont déjà fait (Woodman *et al.*, 1993 ; Ford, 1996). Pour reprendre les trois dispositifs de créativité et d'innovation étudiés (méthodologie du *design thinking*, fablab interne, relations inter-organisationnelles), il est dès lors question du niveau micro qui est celui de l'organisation et du niveau meso qui est celui de l'inter-organisationnel.

De la même façon que l'individu peut être étudié comme un système dans un système plus large (Canguilhem, 1952)<sup>7</sup>, nous appréhendons le contexte organisationnel comme un système dans un écosystème. Les influences sont réciproques à travers les interactions entre l'individu et le contexte organisationnel : le contexte influence les actions, comportements et croyances des individus qui le composent, sans les déterminer totalement (Gibson et Birkinshaw, 2004). Notre étude s'inscrit ainsi dans l'approche interactionniste en créativité et innovation. Elle permet, en conséquence, de concevoir les aller-retours permanents entre les niveaux inter-

---

<sup>7</sup> Canguilhem, G., 1952, *La Connaissance de la vie*, Paris, Vrin.

individuels et inter-organisationnels quand il est question de l'identité et de l'altérité à l'échelle individuelle et organisationnelle.

### 1.2.3. Problème théorique

Peu de travaux de gestion abordent explicitement le concept d'altérité. Seuls quelques articles l'évoquent, quand il est question de diversité ou d'interculturalité et c'est principalement autour d'enjeux RH ou à travers des théories qui promulguent une vision hétérodoxe de l'organisation (Chanlat *et al.*, 2013 ; Bruna et Deluzet, 2014 ; Fagbohoun, 2017 ; Janand *et al.*, 2018 ; Bruna et Jahmane, 2020). Ainsi, Bruna et Deluzet (2014) développent l'idée que la confiance en entreprise implique la connaissance et la reconnaissance d'Autrui. Bruna et Jahmane (2020) proposent que la formation de managers intègre l'éveil à l'éthique de l'altérité pour être davantage inclusifs (Levinas, 1982). Jacquard et Cuevas (2010) soulignent la distinction entre l'altruisme, la tolérance ou l'empathie, et l'altérité, qui seule, suppose une construction mutuelle et réciproque. Fagbohoun (2017) défend l'idée que les managers d'entreprises internationales évoluent grâce à l'altérité, en s'engageant dans des pratiques de réflexivité, pour mieux comprendre et gérer les problématiques de diversité culturelle et religieuse de leurs organisations.

Dans la lignée ces travaux, notre travail de recherche souhaite souligner de nouveaux éléments. Tout d'abord, le concept d'altérité est très rarement<sup>8</sup> associé à l'identité organisationnelle, alors même que ces deux concepts sont consubstantiels. Par ailleurs, la littérature ne s'intéresse pas au lien entre l'altérité et le management de la créativité et de l'innovation, alors que la littérature montre l'importance de la relation entre l'identité organisationnelle et le management de la créativité et de l'innovation. Notre travail de recherche propose donc de combler ces manques en partant de l'analyse de différents dispositifs mis en place pour développer la créativité et l'innovation et en identifiant comment ces dispositifs favorisent l'altérité organisationnelle.

Comprendre le concept au niveau de l'organisation demande, tout d'abord, de s'interroger sur sa définition. Et à notre connaissance, comme le concept d'altérité n'a pas encore été associé avec le concept d'organisation, nous avons conduit une recherche lexicale à ce sujet. Tout d'abord, la notion d'altérité vient étymologiquement du latin *alteritas* = différence. Ensuite, une requête sur le site du CNRTL<sup>9</sup> complète le champ de références lexicale par les notions de

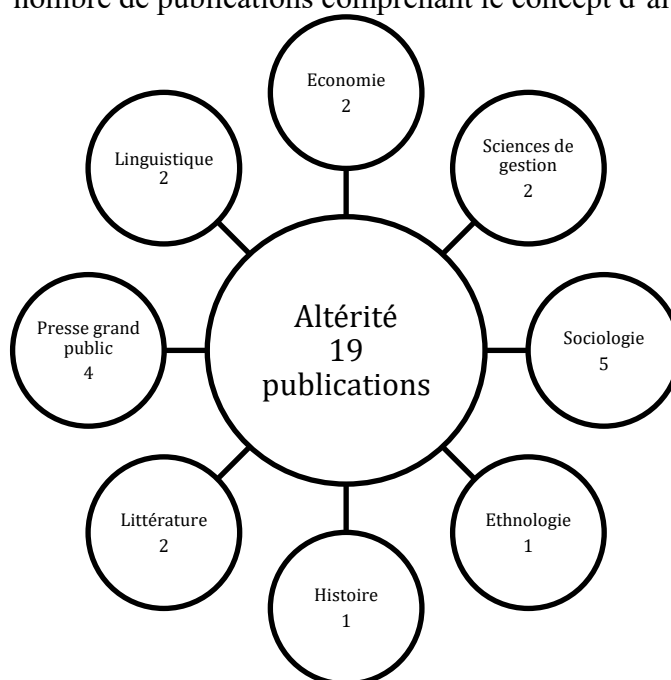
---

<sup>8</sup> En dehors de Journé *et al.*, 2012.

<sup>9</sup> Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.

« différence » dans le sens de « disproportion, nuance, hétérogénéité, disparité, dissemblance, dissimilitude, variété... », mais aussi de « modification », dans le sens de « déviation, changement, variation », ou encore de « distinction », dans le sens de « séparation, intervalle, distance, départ... ». Cela nous permet dès lors de comprendre que si la littérature en management de la créativité et de l'innovation et plus largement, la littérature en sciences de gestion, ne compte à ce jour que très peu d'articles qui évoquent le concept d'altérité (Bruna et Jahmane, 2020 ; Jacquard et Cuevas, 2010 ; Journé *et al.*, 2012), elle peut y faire référence par ces autres notions. Et c'est bien le cas : les concepts de diversité, de différences, d'interculturalité, de variétés ou de pluridisciplinarité figurent de manière fréquente dans les travaux (en stratégie interculturelle, en RH, par exemple). Pour être plus précis dans la définition de l'altérité, nous avons fait une requête en décembre 2021 sur la base de données *Business Source Complete* : le mot altérité apparaît dans seulement 19 articles, telle que la figure 1 ci-dessous l'illustre.

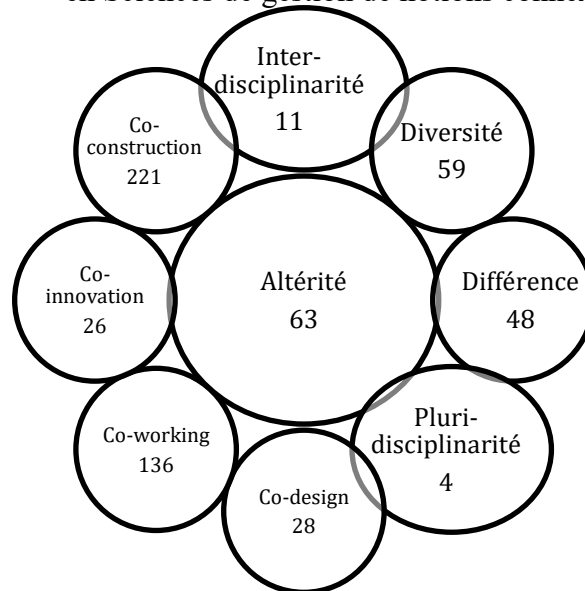
**Figure 1** : Résultat de la requête par mots clés sur *Business Source Complete* (dec. 2021) : nombre de publications comprenant le concept d'altérité



En faisant la même requête sur la base de données *Cairn*, la notion d'altérité apparaît d'abord dans les champs de la sociologie, des sciences politiques et de l'histoire. En sciences de gestion, elle est aussi présente mais souvent détournée à travers l'expression « l'autre », ce qui fait gonfler artificiellement les résultats puisqu'elle est comptabilisée dans 63 publications en 2022 (notamment dans les champs des RH, de la psychosociologie, de la gestion de projet, ou encore

dans les recherches menées sur l’agir entrepreneurial). La figure 2 ci-dessous illustre quels termes se rapprochent aussi de ce concept, comme ceux de « diversité », qui fait l’objet de 59 publications en sciences de gestion en 2022, « différence » (48), « pluri-disciplinarité » (4), « inter-disciplinarité (11). Nous avons aussi fait des requêtes sur les termes qui relèvent des « co », dans la mesure où, dans le monde du travail, la montée en puissance de toutes les formes de coworking, de co-innovation, de co-construction, de co-design, ou autres activités collectives... font écho aux « co- » de la coopération et de la collaboration. Ce contexte pose les défis de l’altérité et des réponses à apporter pour la développer ou la favoriser. De plus, le « co- » suppose des processus psychologiques, communicationnels et cognitifs à l’œuvre dans l’action collective<sup>10</sup>.

**Figure 2** : Résultat de la requête par mots clés sur Cairn (juin 2022) : nombre de publications en Sciences de gestion de notions connexes à l’altérité



Ces premières recherches définitoires confortent notre conviction que l’enjeu opérationnel d’une meilleure compréhension de la notion d’altérité est majeur pour le développement de la capacité à travailler en bonne intelligence avec l’Autre (singulier ou pluriel), pour porter conjointement un projet ou déployer l’activité collective qui en est attendue dans les organisations. Il s’agit de développer l’altérité pour faire advenir du commun (Jullien, 2012).

C’est pourquoi nous proposons le terme d’altérité organisationnelle pour enrichir les travaux qui portent sur le rôle de l’identité et du contexte organisationnel sur le développement de la

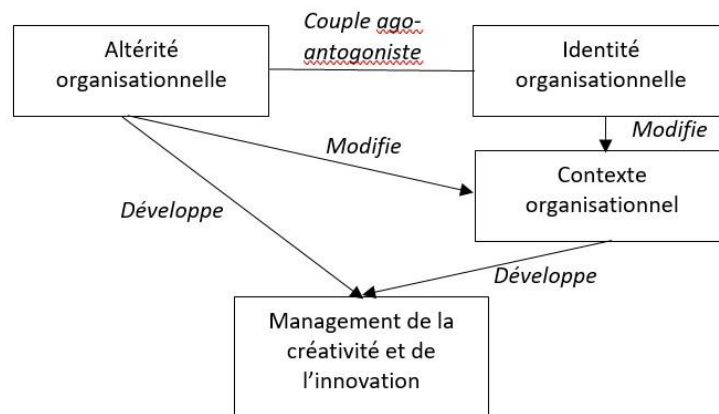
<sup>10</sup> Si l’on procède selon la même démarche méthodologique et effectue une requête sur *Cairn*, pour identifier les publications réalisées autour de ces notions de « co », la « co-construction » est, entre 2019 et 2022, dans le seul champ des sciences de gestion, l’objet de 221 publications, la « co-innovation » 26 publications, le « co-working » 136 publications, le « co-design » 28 publications.

créativité et de l'innovation. Plus exactement, nous considérons, premièrement, que l'altérité organisationnelle et l'identité organisationnelle forment un couple ago-antagoniste au sens de Journé *et al.* (2012), deuxièmement que le contexte organisationnel est modifié par chacune des notions de ce couple, et, troisièmement, que le management de l'innovation et la créativité est développé directement par ledit contexte et l'altérité organisationnelle. Dit autrement, nous considérons que l'identité organisationnelle modifie le management de l'innovation et la créativité via le contexte organisationnel.

En synthèse, les notions de l'identité et de l'altérité sont indissociables dans notre recherche, pour comprendre comment les dispositifs étudiés permettent le développement de la créativité et de l'innovation, et plus largement, comment les organisations à travers leur management de la créativité et de l'innovation réussissent à se transformer, se réinventer et se renouveler par l'ouverture.

Nous proposons la figure 3 pour synthétiser notre proposition d'articulation des concepts principaux qui sont mobilisés dans notre travail. Chaque article reprendra à son compte, sous des angles variés, cette figure pour y introduire des informations complémentaires. Ainsi, dans notre discussion finale, la figure représentée ci-dessous formera les contributions à ce travail de recherche.

**Figure 3** : Présentation du schéma général de la thèse



### 1.3. Questions de recherche

Dans cette partie, nous présenterons l'articulation entre les questions de recherche et nos différents terrains étudiés. Notre travail de thèse contribue au projet de connaissances consistant à identifier en quoi l'altérité organisationnelle peut être envisagée comme une ressource pertinente et productrice de sens, de nouvelles méthodes de management de la créativité et de l'innovation.

Le problème conceptuel souligné dans la partie précédente, montre qu'il existe un double intérêt scientifique et managérial à explorer la question de recherche plus précise formulée de la manière suivante :

**Question de recherche :** Quels sont les liens entre l'altérité organisationnelle et le management de la créativité et de l'innovation ?

Pour étudier cette question générale de recherche, nous nous intéresserons à trois dispositifs mis en place dans le management la créativité et l'innovation dans les organisations et nous formulerons trois sous-questions de recherche suivantes :

- **Question de recherche n° 1 :** Au niveau intra-organisationnel d'une société de services immatériels, comment un dispositif matériel tel que le Fablab interne peut-il favoriser l'altérité organisationnelle ?
- **Question de recherche n° 2 :** À l'échelle de l'organisation, comment la méthodologie du Design Thinking peut-elle développer l'Altérité organisationnelle ?
- **Question de recherche n° 3 :** À l'échelle des relations inter-organisationnelles, comment l'Altérité organisationnelle peut-elle favoriser le développement la créativité et l'innovation ?

Notre raisonnement avance par étapes, en partant du niveau intra-organisationnel, puis organisationnel et enfin inter-organisationnel. Chacune des étapes nous permet d'étudier des dispositifs différents, sachant que ces dispositifs ont été choisis pour ce qu'ils ont en commun : (a) tous s'inscrivent dans une logique de projet, (b) ils intègrent une diversité d'acteurs, (c) ils ouvrent les frontières organisationnelles, (d) ils donnent lieu au développement de communautés, € ils se justifient par leur absence d'institutionnalisation, au sens de formalisation au sein de la structure.

En outre, ces étapes correspondent aux trois articles que nous avons rédigés et qui nous permettent dès lors de définir, comprendre et opérationnaliser le concept d'altérité organisationnelle, ainsi que d'améliorer notre compréhension des processus créatifs au sein des

organisation. Pour ce faire, nous avons exploré différents terrains :

- Une petite société de services (chapitre 6)
- Une grande entreprise industrielle offrant des produits manufacturés (chapitre 7),
- Des relations inter-organisationnelles entre des entreprises traditionnelles et des associations de l'ESS, c'est-à-dire entre des organisations de natures différentes, qu'elles fournissent des produits tout autant que des services (chapitre 8).

Les étapes de notre recherche ont eu comme ligne directrice la question suivante : comment mieux définir, comprendre et opérationnaliser le concept d'« altérité organisationnelle » à travers une étude de cas qualitative et selon une perspective exploratoire ?

Pour étudier les contextes impliquant une seule organisation dit autrement les contextes encadrés dans une seule identité organisationnelle, nous traitons la question de deux manières : en étudiant un dispositif matériel pour créer de nouveaux services (Fablab interne), puis en étudiant un dispositif immatériel destiné à produire de nouveaux produits (le management de projets par le Design Thinking).

C'est ainsi que notre première étape consiste à analyser en quoi le dispositif Fablab interne au sein d'une société de services favorise l'innovation par l'altérité organisationnelle. Notre deuxième étape vise à élargir le point de vue précédemment adopté, en étudiant le Design Thinking comme une méthode de management de l'innovation et de la créativité, qui favorise l'altérité organisationnelle au sein d'une grande entreprise industrielle.

La troisième étape de notre travail s'intéresse à un autre type de dispositif : les Relations Inter-Organisationnelles (ou RIO), entre des organisations de l'ESS et des entreprises traditionnelles. Le concept est ici encadré dans deux identités organisationnelles, du fait de la présence des deux organisations engagées dans chacune des RIO étudiées. Cet essai conclut notre recherche car il développe une définition plus poussée de l'altérité organisationnelle, et propose un cadre de compréhension et d'opérationnalisation du concept à travers une étude qualitative et selon une perspective exploratoire.

Il est à noter que notre question de recherche a évolué au fil des années jusqu'à faire émerger le concept d'altérité organisationnelle en 2021<sup>11</sup>. En effet, après avoir rédigé et publié deux articles, nous avons affiné notre analyse. Le concept d'altérité n'avait pas alors explicitement émergé lors de leur écriture des deux premiers essais. Nous étions focalisés principalement sur l'analyse des enjeux liés à la variété d'acteurs et à la pluridisciplinarité, qui rejoignent le concept

---

<sup>11</sup> Nous avons commencé notre thèse en 2017. Elle a été effectuée à mi-temps car nous avons maintenu une activité professionnelle salariée à temps plein en parallèle.



d’altérité organisationnelle sous des angles particuliers. En revanche, si nos articles de thèse n’ont pas intégré le concept d’altérité organisationnelle au démarrage de nos travaux, ils comprennent un grand nombre de synonymes et mots en lien avec la notion d’altérité. La prise de recul sur notre travail nous a conduit au fil des années de recherche, vers le concept d’altérité organisationnelle que nous défendons désormais car impensé en sciences de gestion et en management de l’innovation et de la créativité.

Dans ce sens, l’encadré 2 illustre les termes ayant une proximité de sens avec le concept d’altérité organisationnelle qui ont été utilisés dans nos essais.

**Encadré 2** : Exemples de concepts compris dans la notion d’altérité organisationnelle dans nos articles de thèse

Notions extraites des essais 1 et 2 de la thèse
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les autres...acteurs, ...entreprises, ...manières de faire l’organisation, ...usages collaboratifs, ...projections</li> <li>- Identité</li> <li>- Différent(e)s...activités ; ...acteurs, ...challenges</li> <li>- Diversité des...équipes, ...parcours, ...profils</li> <li>- Intercompréhension, interpersonnel, Interactions</li> <li>- Transdisciplinarité</li> <li>- Relations...aux autres, ...aux partenaires, ...aux parties prenantes, ...entre collègues, ...de confiance</li> <li>- Collaboration</li> <li>- Coopération</li> <li>- Changement</li> <li>- Responsabilité</li> </ul>

La première sous-question est abordée dans un article publié en 2021, dans la revue *Innovations* (chapitre 6). Le terrain choisi est celui d’une entreprise de petite taille du monde des services. Elle a fait l’expérience de l’altérité organisationnelle en mettant en place en son sein un Fablab interne. Le chapitre 6 montre les tentatives de l’intégration de la matérialité, dans des métiers du conseil, immatériels par nature, pour finalement davantage faire émerger de nouvelles valeurs que de nouveaux produits. Dans cet essai, le dispositif du Fablab interne provoque le recours à la diversité, stimule la capacité d’absorption des collaborateurs et met en œuvre une proximité physique éphémère avant de déboucher sur une proximité axiologique plus pérenne.

La deuxième sous-question est étudiée dans un article publié en 2019 dans la Revue *Entreprises et Société*, (chapitre 7). Il étudie l’altérité organisationnelle d’une organisation industrielle de grande taille qui a développé des innovations hors R&D, sans silos d’expertises, et qui s’est mise à intégrer des parties prenantes jusqu’alors inconnues de l’organisation. Le chapitre 7 montre que la stratégie RSE peut surgir et se renforcer par le biais de pratiques d’innovation de rupture, glissant du produit destiné au secteur privé, au service destiné au

secteur public et s'appuyant pour cela, sur l'altérité organisationnelle (proximité inter-services et proximité inédite avec des acteurs publics ; diversité des acteurs et expertises ; capacité d'absorption à travers les projets développés).

Le dernier article découle des réflexions issues des deux articles précédents et de notre prise de conscience de l'importance de ce que nous appelons désormais « altérité organisationnelle ». Il a été conçu pour cette thèse<sup>12</sup> (chapitre 8) et vient répondre de manière plus directe aux questions soulevées (définition, compréhension et opérationnalisation). Le chapitre 8 montre combien les relations inter-organisationnelles permettent de réaffirmer les identités organisationnelles et de développer la créativité et l'innovation, à travers l'altérité organisationnelle.

## **1.4. Intérêts théoriques et managériaux de la recherche**

Les motivations qui nous ont conduits à construire l'objet de notre recherche de thèse ainsi que notre problématique ayant été présentées plus haut, il nous reste à souligner l'intérêt théorique (1.4.1) et l'intérêt managérial (1.4.2) de la recherche menée, de façon à en souligner la portée.

### **1.4.1. Intérêts théoriques de la recherche**

La littérature souligne le lien entre le contexte organisationnel et les pratiques de créativité et d'innovation (Brion et Mothe, 2017 ; Carrier et Szostak, 2014 ; Cerne *et al.*, 2014 ; Dubois, 2013), mais nous ne relevons pas, à ce jour, de travaux sur les conditions organisationnelles qui seraient favorables au développement de la créativité et à l'innovation. Dans ce sens, le premier intérêt de cette recherche est de développer une analyse plus fine du contexte organisationnel, non seulement à partir des dimensions qui le caractérisent (systèmes, processus et croyances) (Gibson et Birkinshaw, 2004), mais aussi à partir de ce qui le distingue et le singularise par rapport à son environnement extérieur (Ford, 1996 ; Drazin *et al.*, 1999). Dans cette perspective, nous inscrivons notre travail dans la lignée des approches culturalistes et socio-anthropologiques (Chanlat, 1998) selon lesquelles le contexte organisationnel n'est ni immuable ni homogène. Ces approches présentent l'avantage de saisir le contexte organisationnel de façon systémique, dans le jeu des interactions permanentes entre acteurs.

---

<sup>12</sup> Une première version avait été présentée en workshop, puis en séminaire de recherche au sein de notre laboratoire BETA.

Le deuxième intérêt de notre recherche concerne la variété des dispositifs étudiés : le Fablabs interne et le *Design thinking*, les Relations inter-organisationnelles. Notre travail permet de préciser comment ces méthodes peuvent renforcer le développement de la créativité et de l'innovation, et selon quelles conditions. En ce sens, il répond aux différents appels lancés dans la communauté académique en innovation (entre autres, Carrier et Szostak, 2014 ; Parmentier *et al.*, 2017<sup>13</sup>).

#### 1.4.2. Intérêts managériaux de la recherche

L'intérêt managérial de cette recherche repose sur le fait que le management de la créativité et de l'innovation revêt un caractère stratégique fort pour la direction des organisations. Notre travail permet de mieux comprendre la nature des imbrications des processus créatifs entre les niveaux individuels et organisationnels et le concept d'altérité organisationnelle permet de le démontrer. Les deux niveaux sont intimement liés et les perspectives de notre recherche permettront d'identifier les atouts comme les risques de choix managériaux relatifs à chacun de ces niveaux en matière de management stratégique de la créativité et de l'innovation.

Dans notre recherche, les acteurs interrogés ayant fait l'expérience de ces dispositifs soulignent le changement, l'ouverture transformative qu'ils favorisent lorsque mis en œuvre sous la forme de projets.

Un autre apport managérial de la thèse est de spécifier les enjeux organisationnels d'un contexte favorable ou non à la créativité et à l'innovation. Le fait de rendre centrale l'altérité organisationnelle dans le management stratégique implique d'introduire volontairement un certain désordre dans les systèmes, processus, croyances, qui composent le contexte organisationnel.

L'altérité organisationnelle permet de mieux comprendre ce qui, dans les trois dispositifs étudiés (le Fablab interne, le *Design thinking*, les Relations inter-organisationnelles), permet de favoriser les conditions pertinentes et productrices de sens pour développer la créativité et l'innovation par le biais de l'altérité organisationnelle.

À présent, nous exposons le synopsis global de ce travail de recherche.

---

<sup>13</sup> Un appel dans la revue *Management international* est également en cours sur le thème « La production des innovations sociales à l'ère de la créativité et du numérique », sous la direction de P. Muller, B. Szostak et C. Andion.

## **1.5. Synopsis de la thèse**

Ce document de thèse est composé de deux parties. La partie A est composée de cinq chapitres.

L'introduction générale de la thèse comprend à la fois sa raison d'être, l'intérêt et l'actualité de la problématique de recherche de cette thèse. Le Chapitre 2 explicite le cadrage théorique de la thèse. Le Chapitre 3 présente la méthodologie de recherche. Le Chapitre 4 offre une synthèse de ces articles. Le Chapitre 5 propose une discussion des résultats de la thèse, plusieurs implications des travaux sur la gestion des preuves de concept et une conclusion présentant nos perspectives de recherche.

La partie B présente en intégralité les trois articles sur lesquels s'appuie cette thèse. Nous sommes l'auteur unique des essais 2 et 3 qui ont été soumis et acceptés à des conférences avec comité de lecture, avant d'être soumis, acceptés et publiés dans des revues classées. Ils répondent ainsi aux exigences de validation en vigueur au sein de la communauté scientifique. Ils sont présentés dans leur version finale, qui a été acceptée pour publication (en dehors de la numérotation des parties qui diffère).

L'essai 3, plus récemment rédigé, a été l'objet d'une co-écriture avec mes directeurs de thèse et avait été présenté dans une première version lors d'un workshop et d'un séminaire de recherche.

La Figure 4 ci-dessous présente le synopsis de la thèse.

**Figure 4 : Démarche générale de la thèse**

<b>Partie A</b>		
<p><b>Chapitre 1. Introduction générale</b> Introduction Contexte Construction de l'objet de recherche Problématique de recherche</p> <p><b>Quels sont les liens entre l'Altérité organisationnelle et le management de la créativité et de l'innovation ?</b> Intérêts théoriques et managériaux de la thèse</p>		
<b>Chapitre 2. Cadrage théorique de la thèse</b>		
<p><b>Question de recherche 1 :</b> Au niveau intra-organisationnel d'une société de services immatériels, comment un dispositif matériel tel que le Fablab interne peut-il favoriser l'Altérité organisationnelle ?</p>	<p><b>Question de recherche 2 :</b> Au sein d'une seule identité organisationnelle, comment une stratégie de créativité et d'innovation parvient-elle à favoriser l'Altérité organisationnelle ?</p>	<p><b>Question de recherche 3 :</b> Comment les Relations Inter-Organisationnelles entre deux identités organisationnelles différentes peuvent-elles favoriser l'Altérité organisationnelle ?</p>
<b>Chapitre 3. Méthodologie de la recherche</b>		
<p>1 étude de cas PME de services 15 entretiens, 8h d'observation participante, 63h d'observation en retrait.</p>	<p>1 étude de cas Grande entreprise industrielle Recherche-action Observation participante de 210h</p>	<p>3 études de cas de relations inter-organisationnelles auprès de 3 organisations de l'ESS et 3 entreprises. 19 entretiens</p>
<b>Chapitre 4. Synthèse des contributions à la question de recherche</b>		
<p>- Un dispositif matériel tel que le Fablab interne, au sein d'une société de services immatériels, parvient à avoir des effets sur les trois dimensions du contexte organisationnel (systèmes, processus, croyances).</p> <p>- La proximité physique au sein du Fablab interne, bien que « tiers-lieu éphémère », conduit à une proximité axiologique des collaborateurs (rassembler de façon plus durable autour de valeurs et élaborer des routines et des responsabilités partagées).</p> <p>- Le développement des connaissances et la liberté d'action sont accélérés au sein du Fablab interne.</p> <p>- Le Fablab interne invite à l'ouverture des frontières de l'organisation (diverses parties prenantes pour développer des partenariats économiques, technologiques, et universitaires).</p>	<p>- Le Design Thinking favorise l'Altérité organisationnelle.</p> <p>- L'Altérité organisationnelle peut renforcer l'engagement RSE de l'organisation dans ses dimensions sociales et sociétales.</p> <p>- L'Altérité organisationnelle, modifie le contexte organisationnel et développe la créativité et l'innovation (ouverture des frontières de l'organisation ; ambidextrie contextuelle ; mobilisation de croyances partagées et production de sens).</p>	<p>-Les RIO poussent les organisations à communiquer plus ostensiblement leur identité, rendent plus visible et concrète leur mission et donne du sens à leurs actions.</p> <p>-Les conditions pour que l'identité organisationnelle s'affirme davantage : 1) la diversité des partenaires de la RIO (activité, forme juridique, objectifs stratégiques, nature de l'animation, de l'organisation et du contrôle) ; 2) combinée à une proximité importante autour de valeurs communes ; 3) une capacité d'absorption pour assimiler les connaissances et les exploiter dans un objectif en adéquation avec leurs activités.</p> <p>-Les RIO conduisent à modifier les processus managériaux.</p> <p>-Les RIO conduisent à modifier l'aménagement de l'espace.</p> <p>-Les RIO stabilisent une prise en compte de l'écosystème de l'entreprise.</p>
<b>Chapitre 5. Discussion et conclusion générale</b>		
<b>PARTIE B : Articles de thèse</b>		
<p><b>Chapitre 6. Fablab interne :</b> quels effets sur le contexte organisationnel ? Le cas d'un cabinet de conseil.</p>	<p><b>Chapitre 7. Stratégie d'innovation par le Design Thinking et engagement RSE. Le cas d'Hutchinson</b></p>	<p><b>Chapitre 8. L'altérité organisationnelle dans les relations inter-organisationnelles :</b> définitions et enjeux en management de l'innovation et de la créativité</p>



## Chapitre 2. Cadrage théorique de la thèse

---

L'objectif principal de notre travail de recherche consiste à identifier les liens qui existent entre l'altérité organisationnelle et le développement de la créativité et de l'innovation. Afin d'y répondre, il nous faut commencer par délimiter les contours de notre réflexion. Il s'agit d'abord d'identifier quels sont les enjeux organisationnels du développement d'outils et de méthodologies de créativité et d'innovation (2.1). Nous chercherons ensuite à montrer les impacts réciproques du contexte organisationnel avec le management de ces outils et méthodes de créativité et d'innovation (2.2). Enfin nous proposerons un modèle conceptuel qui nous permettra de répondre à notre question de recherche (2.3).

### **2.1. Les enjeux du développement d'outils et de méthodes de créativité et d'innovation**

Les travaux montrent l'enjeu, pour les organisations, de développer une vision stratégique qui aborde le risque d'innovation comme un défi plutôt que comme un frein. Cette vision stratégique s'appuie sur la combinaison entre une orientation vers l'innovation et une culture qui valorise le collectif, mais elle suppose aussi la combinaison de ressources internes et externes (Szostak *et al.*, 2018). Certains dispositifs peuvent outiller cette stratégie et permettre aux dirigeants d'apprécier les dimensions où la capacité à innover est forte et celle où l'entreprise doit s'améliorer

En effet, le nombre d'entreprises susceptibles de voir leur environnement se modifier très vite, très souvent, augmente considérablement et les sources de risques se multiplient : rupture d'approvisionnement en matières premières, en pièces détachées ou en énergie ; changement brusque de fournisseurs, rupture technologique, défaillance de client, irruption de concurrents internationaux, piratage de systèmes informatiques et vols de brevets, turbulences sociales, accidents... nombreux sont les événements qui peuvent remettre en cause le fonctionnement d'une entreprise (Torrès et Gueguen, 2008), et la rendre plus vulnérable (Reboud et Séville, 2016). Dans ce contexte, les entreprises font face à des risques accrus, de nature diverse, certains étant communs entre les PME et les grandes groupes (Baird et Thomas, 1985), d'autres étant plus spécifiques à ces dernières, en raison de leur taille et de leur mode de fonctionnement (Reboud et Mazzarol, 2006). Ces nombreux ajustements organisationnels et opérationnels (Penrose, 1959) sont autant d'éléments constitutifs de « risques stratégiques » (Reboud et Séville, 2016, p. 34).

Ces considérations nous conduisent à répondre au questionnement suivant :

Quels dispositifs de créativité et d'innovation peuvent favoriser l'ouverture des frontières pour accroître la production d'idées et de projets en interne, tout en stabilisant une identité organisationnelle porteuse de sens ? Pour y répondre, nous commencerons par présenter les enjeux de la mise en place de dispositifs destinés à développer les pratiques de créativité et d'innovation au sein d'une entreprise (2.1.1). Par la suite, nous justifierons nos choix d'étudier plus spécifiquement trois dispositifs. Il s'agit du fablab interne (2.1.2), de la méthodologie du *Design Thinking* (2.1.3) et des relations inter-organisationnelles d'une organisation ayant des finalités économiques avec une organisation de l'ESS (2.1.4).

### **2.1.1. Les dispositifs de gestion en management de la créativité et de l'innovation**

Un dispositif de gestion permet d'agencer un ensemble de ressources et de moyens de gestion assez disparates selon une finalité particulière. Dans cette optique, nous considérons qu'un dispositif de gestion dédié à l'innovation rassemble des outils de gestion articulés entre eux et distribués au sein de l'organisation, dans la perspective de faciliter l'émergence d'idées, leur exploration et leur diffusion en vue de développer les pratiques de créativité et d'innovation. Il arrive que la coexistence de différents dispositifs pose des problèmes de cohérence au sein de l'organisation. C'est pourquoi des auteurs ont montré qu'une capacité de management et de coordination de la diversité des dispositifs organisationnels est nécessaire (Jacquier-Roux *et al.*, 2011).

Un dispositif de gestion peut être entendu comme le fruit d'une « intention stratégique » (De Vaujany, 2006) pour transformer l'organisation ; il repose nécessairement sur un « substrat technique » (Hatchuel, 1996) et il peut être l'« objet de réappropriations diverses » (De Vaujany, 2006), en offrant une flexibilité d'usages par les acteurs qui s'en saisissent. Les dispositifs de gestion peuvent permettre au contexte organisationnel d'intégrer, de construire et de reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre à des changements rapides de l'environnement, tout en favorisant et en pérennisant les pratiques d'innovation.

Ici, nous n'entendons pas le concept de dispositif de gestion comme un simple outil, car il est inséparable de la notion d'intervention sur le contexte organisationnel (Bollinger, 2020 ; Simons, 1991). Les dispositifs de gestion destinés à développer l'innovation peuvent, en effet, modifier à court ou long terme, les pratiques ou les interactions entre acteurs et les interprétations que les acteurs se font des dispositifs et de leurs rôles dans l'organisation (Moison, 1997).

Nous avons appuyé notre choix d'étudier ces trois dispositifs particuliers (le Fablab interne,



la méthodologie du *Design Thinking* et les RIO). C'est pourquoi dans les paragraphes qui suivent nous aurons deux objectifs : (i) présenter chaque dispositif en nous appuyant sur la littérature existante, (ii) avancer dans notre réflexion en développant chacune des caractéristiques communes. En effet, comme mentionné précédemment, ces trois dispositifs présentent des caractéristiques communes, telles que l'ouverture des frontières de l'organisation ; l'intégration d'une diversité d'acteurs ; l'inscription dans une logique de projet ; le développement de communautés ; et l'appui sur des relations interpersonnelles.

### 2.1.2. Le Fablab interne

Compte tenu des recherches encore rares sur le Fablab interne, nous avons retenu les principes structurants qui sont revendiqués par les *Makers*, usagers des Fablabs externes et présents dans la Charte des Fablabs du MIT. Les principes des *Makers* revendiqués dans les Fablabs externes et repris par la Charte des Fablabs (*fabrication laboratory*) du MIT sont les suivants : Liberté, Faire, Transdisciplinarité, Partage, *Empowerment* et Documentation<sup>14</sup>. Appuyés sur la philosophie du mouvement *Maker*, ces espaces ont été créés avec comme objectif d'« être des vecteurs d'empowerment »<sup>15</sup> (Gershenfeld, 2012). L'ensemble des valeurs et de leur mode de fonctionnement nourrit un imaginaire particulier.

Concernant les Fablabs d'entreprise, que nous appellerons à la suite de Lô (2017), des Fablabs internes, la littérature récente souligne leur essor. L'intérêt pour l'adaptation des Fablabs au contexte des entreprises est apparu à la fin des années 2000. En France, la première implantation de Fablabs au sein des entreprises date de 2009, chez Areva NP, puis chez Renault et chez Saint Gobain (Fuller, 2019).

Ces espaces sont dédiés à l'émergence et au développement de pratiques de créativité et d'innovation en interne (Trivery *et al.*, 2015 ; Bosqué, Ricard, 2015 ; Piller *et al.*, 2015 ; Bosqué *et al.*, 2014 ; Menichinelli, 2015 ; Eychenne, 2012). L'enjeu principal, pour les organisations, est d'accompagner l'appropriation du Fablab interne par les collaborateurs, pour dépasser le niveau de la simple intention stratégique, au sens de De Vaujany (2006). En outre, les travaux de Fuller et David (2017) illustrent l'intention des entreprises d'accroître les « opportunités business » et de transformer l'organisation, notamment en éliminant les silos et en dépassant

---

<sup>14</sup> Nous avons adapté le terme « Faire » en « Expérimentation pratique », et la « Documentation » en « Développement des connaissances ». Les autres termes ont été laissés à l'identique par rapport à la charte du MIT. Ces modifications de vocabulaire ont veillé à conserver le sens original, tout en le rendant plus explicite et lisible pour le monde des entreprises.

<sup>15</sup> *Empowerment* peut être traduit par les notions suivantes : « capacitation », « développement du pouvoir d'agir », « autonomisation », « responsabilisation », « émancipation » ou « pouvoir-faire ».

les divisions classiques entre expertises. Le Fablab interne favorise aussi un processus dynamique d'apprentissage et des flux d'échanges fondés sur le partage de compétences, la multiplication des projets et l'appropriation par le plus grand nombre (Suire, 2018 ; Lô, 2014). En tant que lieu physique d'expérimentation pratique, le Fablab permet aux individus autonomes de recourir à la matérialité immédiate dans un espace collaboratif mobilisant (Suire, 2018 ; Lô, 2017), le *Learning by doing*, ou l'apprentissage par le « Faire », qui place les individus dans une posture active et engagée. Le Fablab interne, à travers les ressources qu'il met à disposition (ressources en temps, en connaissances, en savoir-faire, en machines, en matériaux divers...), permet de tester rapidement des idées (Fuller, 2019), de générer des concepts disruptifs et de les rendre tangibles à travers des prototypes physiques (Fuller et David, 2017).

Enfin, le Fablab interne offre une flexibilité d'usages ; il développe l'agilité des collaborateurs et encourage la créativité (Fuller, 2019), favorise la liberté d'action, l'exploration, la découverte (Lô, 2017), et légitime l'essai-erreur (Fuller et David, 2017). Ainsi, une forme de « démocratie technique » opère (Callon *et al.*, 2001), sur un mode horizontal, non centralisé, et inscrit les individus participants dans une dynamique intersubjective qui favorise l'*empowerment*. Ce fonctionnement horizontal n'empêche pas l'organisation autour d'un responsable du Fablab (Suire, 2018). Cela rejoint d'ailleurs les enjeux soulignés par la littérature sur les *gatekeepers* et *boundary spanners* (Graf et Krüger, 2011 ; Tushman et Katz, 1980), puisque leur mission plus ou moins formelle est de jouer un rôle en matière d'équilibre, au sein de tout dispositif qui croise des expertises variées. Tout l'enjeu managérial réside ainsi dans l'identification d'acteurs capables de coordonner des projets non anticipés de valoriser des initiatives spontanées et des collaborations fortuites.

Les travaux de Fuller et David (2007) évoquent également l'effacement des effets de la bureaucratie et l'encouragement à l'expression individuelle et la création de liens communautaires d'entraide entre les acteurs unis par les projets (Fuller, 2019). Forts de ces résultats récents issus de la littérature, nous considérons que ce dispositif impacte le contexte organisationnel.

### 2.1.3. La méthodologie du *Design Thinking*

Le design peut être défini comme un moyen de créer et de capter des idées de valeur dans un système social complexe. Le design a le potentiel de devenir une capacité dynamique stratégique, dans la mesure où il peut renforcer, voire créer la durabilité et la lisibilité auprès des parties-prenantes de l'avantage concurrentiel de l'organisation (Szostak, 2016a).

Le *Design Thinking* adopte l'approche dite *user-centered design* (Brown, 2010) et se nourrit d'une observation des pratiques des utilisateurs. Le *Design Thinking* parvient à briser les silos traditionnels car il exige d'approcher l'innovation par la multidisciplinarité (Carlgren *et al.*, 2016 ; Szostak, 2016b). Cela rompt avec les modèles de développement d'innovation de première génération qui mobilisent des acteurs dédiés à des phases spécifiques. La méthodologie du *Design Thinking* mobilise, quant à elle, et à des degrés variables, tous les acteurs (équipes R&D, designers, ingénieurs, commerciaux, juristes...) du début à la fin du développement de l'innovation, leur permettant d'avoir une vision globale du projet. Le *Design Thinking* appartient dès lors aux modèles de seconde génération, caractérisés par la flexibilité des relations inter-fonctionnelles (Cooper, 1993 ; Royer, 2002), pour lesquels la littérature souligne le taux de succès des projets et produits d'innovation (Griffin et Hauser, 1996) et la réduction de la durée de leur développement (Eisenhardt et Tabrizi, 1995).

Le *Design Thinking* favorise les échanges, notamment entre activités techniques et marketing, et permet à chaque niveau d'expertise de contribuer au développement de l'innovation et à son évaluation, conduisant, si nécessaire, à une réorientation du projet (Royer, 2002). L'atout de dispositifs tels que le *Design Thinking* est de rompre avec les modèles *technology pushed* et *need-pulled*, qui sont caractérisés par des processus linéaires et séquentiels et qui ralentissent les projets par un fonctionnement en silos. Le principal objectif est de ne plus laisser la responsabilité de chaque étape au responsable fonctionnel concerné, mais de permettre à chaque acteur de développer une compréhension globale du projet d'innovation (Clark et Wheelwright, 1992). Mobiliser une grande diversité d'acteurs et de parties prenantes, depuis la phase d'idéation jusqu'à l'implémentation (Carlgren *et al.*, 2016), pour déployer des projets par itération, à mesure que les retours des parties prenantes sont pris en compte, favorise le développement des projets d'innovation radicale.

Ainsi, il apparaît que l'intégration des parties prenantes, le dialogue et la diversité des équipes au cours des projets, sont les prérequis de ce dispositif de la méthodologie du *Design Thinking*. Ces dimensions impactent nécessairement le contexte organisationnel, soit les systèmes, les processus et les croyances en place.

#### 2.1.4. Les RIO

La stratégie d'ouverture des entreprises peut s'effectuer dans le cadre de relations inter-organisationnelles ou RIO (Lavastre *et al.*, 2014). Ainsi, les organisations peuvent se choisir selon des arguments de complémentarité, que ce soit pour développer une nouvelle activité, ou encore un nouveau produit ou service. Il arrive également que les partenaires ne soient pas clairement identifiés (Pisano et Verganti, 2008 ; Felin et Zenger, 2014) et dans ce cas, les entreprises prennent le risque de perdre du temps et des ressources en s'ouvrant à des partenaires éloignés de leurs préoccupations ou peu experts (c'est le cas du *crowdsourcing*).

Les travaux qui portent sur les RIO (Lavastre *et al.*, 2014) mettent l'accent sur les enjeux de gouvernance (Felin et Zenger, 2014) sur leur forme (contractuelle ou non) (Macneil, 1974, 1980 ; Williamson, 1979). Les auteurs abordent aussi la capacité d'absorption des organisations engagées (Foss *et al.*, 2011 ; de Costa *et al.*, 2018), l'importance de la durée de la relation et de son stade de développement (Stuart, 1998), le niveau d'investissements spécifiques (Geyskens *et al.* 2006), le niveau de performance créative (Szostak, 2006b). Il peut être également question des risques qui sont exacerbés par exemple lorsque les partenaires appartiennent à des secteurs distincts, ou lorsqu'ils sont de tailles ou de cultures nationales différentes. Il existe par ailleurs des risques de tensions relatives au partage de la valeur créée en communauté d'innovation et le risque d'appropriation des idées par l'autre partenaire, alors même qu'elles ont été produites ensemble, peut amener l'organisation à moins ouvrir ses frontières. Pour limiter ces risques, des organisations préfèrent nouer des RIO avec des partenaires qu'elles connaissent déjà ou qui sont proches d'elles sur le plan géographique (Greve et Taylor, 2000), de façon à pouvoir mieux échanger et davantage contrôler l'action des uns et des autres.

Ainsi, bien que la littérature démontre que les RIO favorisent l'innovation et la créativité, elle souligne aussi que les RIO peuvent générer des perturbations et conduisent nécessairement les organisations à s'adapter et à changer (Szostak, 2018 ; Bertin, 2019 ; Toillier et Kola, 2020 ; Boughzala et Szostak, 2021). Ainsi le contexte organisationnel peut se trouver impacté par le dispositif des RIO.

En résumé, dans cette partie 2.1, il apparaît combien le choix de dispositifs est stratégique pour l'organisation, car il a des impacts sur le contexte organisationnel, qui favorise alors la créativité et l'innovation (Ford, 1996 ; Brion et Mothe, 2017).

## **2.2. L'impact du contexte organisationnel sur le développement de la créativité et de l'innovation**

Cette partie nous permet de présenter ce qui, dans la littérature, retient tout particulièrement notre attention, dans la conduite de notre travail de thèse. Nous précisons ainsi le concept de contexte organisationnel (2.2.1), puis celui d'identité organisationnelle (2.2.2).

### **2.2.1. Le contexte organisationnel**

Le contexte organisationnel est défini comme « *l'ensemble des systèmes, processus et croyances qui façonnent les comportements individuels dans l'organisation* » (Gibson et Birkinshaw, 2004). Il est un construit complexe, partiellement délibéré et partiellement émergent, qui n'est pas sans tension ou contradiction et qui évolue dans le temps (Brion et Mothe, 2017). Le contexte organisationnel est doublement central dans le management de l'innovation et de la créativité (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Sarooghi *et al.*, 2015), non seulement parce qu'il influence le développement de la créativité et de l'innovation, mais aussi parce qu'il est modifié par des dispositifs de gestion destinés à développer la créativité et l'innovation.

Un champ de la littérature (Ekvall, 1991, 1996 ; Parmentier, 2014) a ainsi montré que certaines composantes du « climat créatif » (que nous considérons comme faisant partie intégrante du contexte organisationnel), impactent positivement la créativité et l'innovation des équipes. Les échelles de mesure SOQ<sup>16</sup> et KEYS<sup>17</sup> permettent de les recenser. Il s'agit notamment de l'encouragement managérial, du degré de liberté, du niveau de débat, des ressources et technologies, du degré d'ouverture, du temps dédié à l'exploration des idées, de l'équilibre de la charge de travail, du développement de connaissances et de capacités individuelles, du degré de confiance, du degré d'autonomie, du degré de prise de risque et du niveau de défi.

La difficulté majeure d'une stratégie d'innovation réside dans le fait que le contexte organisationnel se définit essentiellement à travers des routines (Rerup et Feldman, 2011). C'est pourquoi des auteurs soulignent que le contexte organisationnel, composé des dimensions telles que les systèmes, les processus et les croyances, est central dans le management de l'innovation et de la créativité (Brion et Mothe, 2017 ; Sarooghi *et al.*, 2015). Ces dimensions peuvent

---

<sup>16</sup> Le « *Situational Outlook Questionnaire* » (SOQ) est basé sur 50 ans de recherche et de développement (Isaksen et Ekvall, 2010) et sur l'expérience d'Ekvall en tant que psychologue industriel (Ekvall, 1996). La mesure contient 53 questions qui évaluent neuf dimensions du climat de créativité ainsi que trois questions narratives ouvertes.

<sup>17</sup> L'échelle KEYS est une échelle du climat de créativité (Amabile, 1996), et compte 78 dimensions.

renforcer une stratégie d'innovation, tout comme la freiner car certaines de leurs exigences peuvent être contradictoires.

Par ailleurs, le contexte organisationnel peut à son tour être impacté quand des dispositifs de gestion font évoluer les systèmes, les processus et les croyances de l'organisation, en vue de transformer des idées créatives en innovation. C'est ce qui peut survenir quand des ressources sont rendues disponibles pour développer les pratiques de créativité. Toutefois, si elles ne sont pas accompagnées de pratiques de management favorables à l'innovation, l'impact sur le contexte organisationnel semble faible voire nul, et les innovations sont peu développées (Woodman *et al.*, 1993). En outre, le contexte organisationnel peut être impacté par une mise à disposition du temps dédié aux initiatives de créativité et d'innovation, ou encore par le partage de représentations, de valeurs, ce qui accroît, dans la durée, la motivation des collaborateurs (Amabile, 1998) et le développement de leurs compétences (Griffiths-Hemans et Grover, 2006 ; Drazin *et al.*, 1999). Cet impact favorise dès lors la transformation de la créativité en innovation. Si l'enjeu premier de l'organisation qui souhaite développer ses pratiques de créativité et d'innovation, est de favoriser la confiance et le partage de croyances collectives, alors, l'identité organisationnelle est déterminante pour la coordination des pratiques de créativité et d'innovation, comme une « grammaire collective » qui garantit le lien et les relations entre les différentes communautés dans et à travers l'organisation (Cohendet et Diani, 2003). C'est pourquoi nous accordons une attention particulière au concept fondamental de l'identité organisationnelle (2.2.2).

### **2.2.2. L'identité organisationnelle**

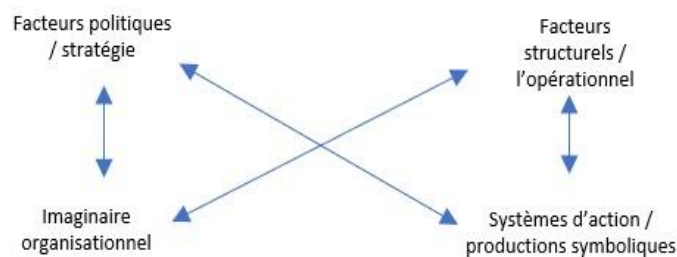
La notion d'identité organisationnelle est présentée par la perspective fonctionnaliste comme un objet tangible (Elsbach et Kramer, 1996), comme un fait social objectif qui peut être observé, mesuré, comme un phénomène unifié et durable. Nous pensons plutôt que l'identité organisationnelle est évolutive, changeante, multicouche ou transversale (Albert, *et al.*, 1989 ; Pratt et Rafaeli, 1997, p. 868), car sans cesse renégociée et réinventée. C'est pourquoi dans ce travail doctoral, nous rejoignons plutôt l'approche interprétativiste en considérant l'identité organisationnelle comme une expérience subjective qu'élaborent les membres de l'organisation, à partir des représentations et des valeurs qu'ils développent. Dans cette perspective interprétativiste, l'identité organisationnelle est centrale car elle fait converger les individus autour de structures de sens communes (Pratt et Rafaeli, 1997), et dépend d'une histoire, des produits ou services développés et des modes d'organisation mis en place (Albert et Whetten, 1985 ; Gioia *et al.*, 2000). L'identité organisationnelle peut aussi être définie

comme étant composée de facteurs politiques, de facteurs structurels, d’imaginaire et de système d’actions (Larçon et Reitter, 1979).

Les résultats de Ravasi et Schultz (2006) ont mis en évidence, par exemple, le rôle de la culture organisationnelle comme facteur d’appui aux actions de créations de sens menées par les dirigeants afin d’agir sur les perceptions internes de l’entreprise. En référence au paradigme de l’identité proposé par Larçon et Reitter (1979) et à l’instar d’Anthony et Tripsas (2016), nous considérons que l’identité apprenante n’est pas figée et qu’elle s’articule autour de facteurs spécifiques à l’entreprise qui favorisent l’apprentissage organisationnel et l’innovation. Ainsi, l’identité influence les activités innovantes qui, à leur tour, influencent l’évolution de l’identité organisationnelle

L’identité organisationnelle est un ensemble de caractéristiques interdépendantes de l’organisation qui lui donnent sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence. Pour l’étudier, Larçon et Reitter (1979) proposent un cadre de pensée holistique de l’identité organisationnelle (voir figure 5).

**Figure 5** : Cadre de pensée de l’identité de l’organisation



Source : Adapté de Larçon et Reitter (1979), p. 43.

Ces caractéristiques regroupent : (i) les facteurs politiques résultant de la gouvernance en place et de la stratégie, (ii) les facteurs structurels identifiables à travers les procédures, les systèmes de management en place, la structuration de l’espace, (iii) l’imaginaire organisationnel ou représentation de l’organisation, et (iv) les systèmes d’action permettant la réduction des tensions dans l’organisation, notamment celles induites par la recherche d’ouverture interne (Larçon et Reitter, 1979).

Par ailleurs, les travaux de Drazin *et al.* (1999) présentent l’organisation comme un cadre cognitif négocié qui fournit du sens, y compris quand l’expérience de l’altérité peut étonner,

contraindre à penser à travers d'autres paradigmes. Dans la construction d'une identité individuelle, chacun s'appuie sur des bases d'interprétations fournies par l'environnement éducatif ou relationnel, pour appréhender le monde qui l'entoure. Les théories de psychologie démontrent, depuis près d'un siècle, l'importance du sentiment d'appartenance dans l'affirmation de soi, et la capacité variable pour l'individu de se conformer ou de se différencier de ce cadre de références collectives pour s'inventer. Il s'agit de poursuivre en sciences de gestion, les analyses qui ont été menées pendant plusieurs siècles en philosophie, en psychologie ou en sciences de l'éducation, autour des concepts d'identité individuelle, afin de les instruire à l'échelle organisationnelle.

### **2.3. Proposition d'un modèle conceptuel**

Dans cette partie, nous faisons écho au troisième essai de cette thèse (voir la partie B). Dans cet essai, nous montrerons que trois dimensions caractérisent l'altérité organisationnelle : la diversité, la proximité, la capacité d'absorption. Notre travail de recherche veillera à identifier les liens entre ces dimensions et le développement de la créativité et de l'innovation.

Les exemples empiriques comme les études académiques ont montré que le développement de la créativité et de l'innovation puise dans les capacités individuelles collectives, organisationnelles qui permettent l'adaptation, l'anticipation, l'apprentissage, l'interdépendance, la flexibilité, la mobilité, l'ouverture au changement, la polyvalence, la remise en cause et le travail d'équipe (Yaya et Sanni, 2004). Dans un tel contexte de complexité systémique, tout l'enjeu est de trouver les conditions à mettre en place dans le contexte organisationnel pour favoriser, de façon régulière ou continue, les apprentissages et les interactions.

Pour identifier ces conditions, précisons tout d'abord que nous nous inscrivons dans la pensée interactionniste de l'innovation (Kline et Rosenberg, 2010), qui présente l'innovation comme un processus, au cœur d'interactions entre des agents multiples et dans différents lieux, qui s'inscrit dans un réseau multipolaire, sans régularité, sans linéarité ni séquentialité, comme le détail Y. Pesqueux (2020) dans son ouvrage « *Innovation et organisation* ». Ces premiers éléments sont les premières conditions que nous retenons. Par ailleurs, en sociologie de l'innovation, des travaux ont proposé un modèle dit « de traduction » (qualifiés aussi de « modèle tourbillonnaire » ou de « modèle d'intéressement ») (Akrich *et al.*, 2002). Ces travaux soulignent non seulement la dimension collective de l'innovation (avec des acteurs internes ou externes), mais aussi la recherche permanente de compromis, pour intéresser, « traduire » les



attentes et les observations dans des choix de projets et de réalisations. C'est ce qui a conduit les auteurs à comparer le processus d'innovation à un construit social qui prend corps dans un contexte complexe fait d'interactions. Cette dimension collective est une autre condition essentielle, notre sens, pour créer un contexte propice aux apprentissages et interactions en créativité et en innovation.

De plus, c'autres auteurs étudient l'identité au niveau de l'individu, et, comme Oliver et Roos (2003) l'ont montré, le développement de son « moi » est essentiel pour la capacité de chacun à agir. L'agir entrepreneurial autant que la physiologie de l'action défendent la mise en actes pour développer l'intersubjectivité et ainsi participer, dans l'action et par l'action, à la co-constitution de soi et d'autrui, tant au singulier qu'au pluriel. Il s'agit ici d'une autre condition à remplir consistant à favoriser l'agir des uns et des autres.

Par ailleurs, notre cadre d'analyse nous conduit à croiser les travaux en management des idées créatives (Amabile, 1988 ; Woodman *et al.*, 1993 ; Ford, 1996 ; Drazin *et al.*, 1999 ; Maclean *et al.*, 2015 ; Saroghi *et al.*, 2015), en management de l'innovation (Teece, 1997 ; Akrich *et al.*, 1988 ; Verganti, 2006) et en philosophie. L'approche évolutionniste de l'acte créatif insiste sur la production de sens (*sensemaking*) pour faire naître l'engagement dans l'acte créatif (Ford, 1996 ; Drazin *et al.*, 1999). Sveningsson et Alvesson (2003) ont montré que la construction identitaire est un processus dynamique et interactionnel et que ce processus résulte des tensions qui surgissent entre la tentative de préserver la stabilité intérieure et de faire face à l'altérité des contextes. Ce paradoxe entre en écho avec les propos de Paul Ricoeur (1990) : « être soi-même comme un autre », en connaissance et en cohérence avec son identité, tout en étant ouvert aux autres, poreux, et sensible aux modifications introduites par les interactions avec les autres. Le concept d'altérité permet de souligner que la construction individuelle se nourrit, voire dépend de son rapport à l'altérité (Lévinas, 1978), en réconciliant et en croisant les enjeux de l'autre et du soi.

Pour appréhender les enjeux de l'action créative (Ford, 1996), tant à l'échelle individuelle que collective, puisque l'encastrement d'échelles est évident, mais aussi analyser ce qui, dans les dispositifs organisationnels, accompagne à mettre en œuvre des démarches d'alliances, d'interdépendances, d'interactions ou d'hybridations complexes, nous proposons le concept d'altérité organisationnelle. Le concept d'altérité, jusqu'alors objet privilégié des philosophes et des anthropologues, est fondamentalement pensé à l'échelle de l'individu et il n'apparaît pas détaché du concept d'identité, chez les philosophes du XX<sup>e</sup> siècle. L'altérité se définissant comme le caractère de ce qui est autre, distinct, le rapport d'altérité suppose bien que le rapport d'identité soit perçu auparavant (Maine de Biran, 1803, p. 93), sachant que l'identité

organisationnelle réside plutôt dans les croyances et les compréhensions collectivement partagées et relativement permanentes d'une organisation (Gioia *et al.*, 2000).

Sans revenir aux neurosciences qui soulignent l'enjeu vital de l'exposition à l'altérité (Lledo, 2017) puisqu'elle conditionne, comme d'autres, la régénération neuronale, nous proposons d'explorer cette piste car il s'agit, comme le précise Morin (1977, p. 147), de l'une des figures de la complexité, ce qui caractérise les organisations actuelles. Si ce cadre conceptuel est développé sous différents angles dans chacun des essais, il convient ici de rappeler que le concept d'altérité organisationnelle, sa définition et son opérationnalisation, forment l'objet central de cette thèse.

À présent que le cadre conceptuel de notre thèse est posé, il s'agit de présenter la méthodologie de notre recherche.

## Chapitre 3. Méthodologie de recherche

---

Ce chapitre nous permet tout d'abord de présenter la pluridisciplinarité de notre approche dans ce travail de thèse. Cette approche a été, certes, influencée par notre formation précédente (Doctorat en Anthropologie), mais surtout par l'objet même de notre analyse. Étudier l'altérité organisationnelle conduit nécessairement à croiser les échelles individuelle, collective et organisationnelle et à porter une attention particulière aux pratiques concrètes, tout autant qu'aux représentations abstraites et symboliques.

Le deuxième objectif de ce chapitre est ensuite de préciser à travers chacun de nos essais, une méthode à adopter pour apporter des informations fiables concernant les terrains d'étude en cherchant à croiser les différentes échelles.

### 3.1 Une approche pluridisciplinaire

Pour réaliser cette thèse, nous avons utilisé une méthodologie qualitative (Yin, 2012), qui est reconnue comme étant la plus pertinente pour traiter un objet relativement peu étudié (Dumez, 2011 ; Hlady Rispal, 2002) et complexe (Wacheux, 1996). Notre thèse cherche en effet à saisir au mieux les différentes expressions de l'altérité organisationnelle sur des terrains qui, eux-mêmes, illustrent une variation de positionnements pour développer les pratiques de créativité et d'innovation.

Notre posture de chercheur combinant l'approche anthropologique aux sciences de gestion, la démarche méthodologique qualitative s'avère d'autant plus indiquée pour mener nos analyses. Comme Chanlat (2005) l'a souligné, les méthodes anthropologiques ou ethnosociologiques permettent d'accéder à « *des éléments enfouis, cachés ou occultés, à rendre intelligible le sens des comportements (...), à mieux saisir l'expérience vécue, les itinéraires et donc, à rendre la réalité humaine dans toute sa complexité sociale et son épaisseur existentielle (...).* [Ces méthodes permettent] *d'accéder à l'expérience vécue par les acteurs en situation, à réintroduire l'histoire et à rendre intelligible des comportements qui le sont difficilement par les méthodes quantitatives* » (Chanlat, 2005, p. 4). Cela correspond à notre conviction : le management de l'innovation est à la fois un ensemble de pratiques sociales et un univers culturel (Sainsaulieu, 1977 ; Francfort *et al.*, 1995), qui exige non seulement d'étudier des pratiques, mais aussi de décoder le sens des actions des différents acteurs en présence, et des dynamiques transformatives qui associées à ces pratiques.

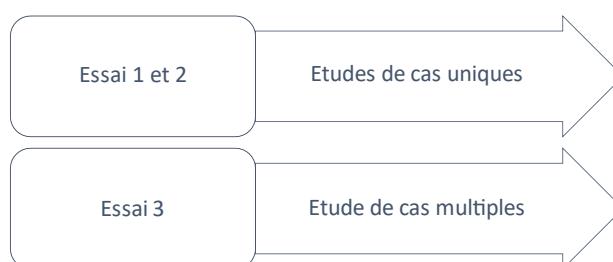
Par ailleurs, la revue de littérature que nous avons menée nous a permis de présenter l'altérité organisationnelle comme un objet de recherche encore insuffisamment traité dans la littérature en sciences de gestion. Les méthodes qualitatives sont alors recommandées dans la mesure où elles permettent d'étudier un phénomène nouveau ou peu étudié (Hlady Rispal, 2002 ; Charreire Petit et Durieux, 2007). Dans la lignée des travaux de Yin (2013), nous avons fait le choix de nous appuyer sur des études de cas, dans la mesure où :

- Notre recherche vise à répondre à la question « comment » (comment mettre en place les conditions pour une altérité organisationnelle),
- Notre posture est restée celle d'exploration « naïve », sans envisager une posture de contrôle ou d'anticipation sur les pratiques ou les comportements observés,
- Notre recherche s'est principalement intéressée à des pratiques et des dispositifs contemporains et récents, donnant encore lieu à de nombreux travaux de compréhension.

De plus, l'étude de cas est non seulement une stratégie de recherche éprouvée en sciences de gestion (Eisenhardt, 1989 ; Hlady Rispal, 2002 ; Yin, 2013), mais elle nous paraît particulièrement riche pour décrire, tester ou générer une nouvelle théorie, n'étant affiliée à aucun paradigme ou raisonnement fermement défini (Yin, 2013 ; Eisenhardt, 1989 ; Langley et Royer, 2006). L'étude de cas représente donc l'approche méthodologique privilégiée pour explorer un nouveau concept et comprendre des réalités complexes (Wacheux, 1996).

Nous avons mené des études de cas uniques (essais 1 et 2) et une étude de cas multiples (essai 3) (Yin, 2012), dans le cadre de cette recherche exploratoire et descriptive. La combinaison d'études uniques et multiples offre un avantage certain (Royer et Zarlowski, 2007) : celui de pouvoir étudier en profondeur les phénomènes étudiés (Avenier et Gavard-Perret, 2012) et de pouvoir comparer un phénomène dans différents contextes, en vue de généraliser une théorie (Hlady Rispal, 2002).

**Figure 6** : Combinaison des études de cas dans notre thèse



Nous avons réalisé trois études de cas où le concept d'altérité organisationnelle peut être développé en réponse à la problématique du développement de la créativité et de l'innovation. Il est vrai que les deux premiers essais ne l'ont pas instruit directement, mais nous avons mené un travail complémentaire dans ce sens dans ces chapitres pour montrer combien ils viennent nourrir notre réflexion globale. Notre échantillon est constitué d'un petit cabinet de conseil (une PME), d'une grande entreprise industrielle et de six organisations qui ont mis en place des Relations Inter-Organisationnelles, qui s'avèrent être des innovations pour les organisations engagées<sup>18</sup>. Face à la complexité inhérente à notre objet de recherche et donc à la difficulté à en tirer des connaissances assurées, nous optons pour un raisonnement de type abductif. Le tableau 1 ci-dessous présente le cadre général adopté dans notre thèse.

**Tableau 1** : Cadre général de la méthode adoptée dans la thèse

<b>Quels sont les liens entre l'Altérité organisationnelle et le management de la créativité et de l'innovation ?</b>		
<b>Chapitre 6.</b> Fablab interne : quels effets sur le contexte organisationnel ? Le cas d'un cabinet de conseil.	<b>Chapitre 7.</b> Stratégie d'innovation par le Design Thinking et engagement RSE. Le cas d'Hutchinson	<b>Chapitre 8.</b> L'altérité organisationnelle dans les relations inter-organisationnelles : définitions et enjeux en management de l'innovation et de la créativité
<b>Cas étudié :</b> Cabinet Advents (Cabinet de conseil français, spécialisé dans l'accompagnement des entreprises en phases de transformation (digitale, organisationnelle, technique)	<b>Cas étudié :</b> Hutchinson (Entreprise industrielle internationale, spécialisée dans la production de systèmes antivibratoires, le management de fluides et de solutions d'étanchéité)	<b>Cas étudiés :</b> RIO entre entreprises et organisations de l'ESS <b>RIO 1 :</b> - Envie (Association agréée par l'Etat comme Entreprise d'insertion) - Sita Recyclage (Filiale de Suez, spécialisée dans la collecte et la déconstruction des déchets d'équipement électriques et électroniques) <b>RIO 2 :</b> - Tremplin (Association à vocation d'Insertion par l'Activité Economique et de lutte contre l'exclusion et la précarité sociale) - Mondial Tissus (Entreprise de commerce de tissus et de mercerie) <b>RIO 3 :</b> - - Apprentis d'Auteuil (Fondation pour la formation et l'aide à l'insertion des jeunes en difficulté sociale) - - SOMFY (Entreprise d'automatisation des ouvertures et fermetures des maisons et des bâtiments)
<b>Question de recherche :</b> Au niveau intra-organisationnel d'une société de services immatériels, comment un dispositif matériel tel que le Fablab interne peut-il favoriser l'Altérité organisationnelle ?	<b>Question de recherche :</b> Au sein d'une seule identité organisationnelle, comment une stratégie de créativité et d'innovation parvient-elle à favoriser l'Altérité organisationnelle ?	<b>Question de recherche :</b> Comment les Relations Inter-Organisationnelles entre deux identités organisationnelles différentes peuvent-ils favoriser l'Altérité organisationnelle et dans quelles mesures l'Altérité organisationnelle développe-t-elle la créativité et l'innovation ?
<b>Méthodologie :</b> Étude de cas unique PME de services Enquête par entretiens et par observation participante	<b>Méthodologie :</b> Étude de cas unique Grande entreprise industrielle Recherche-action	<b>Méthodologie :</b> Étude de cas multiple de trois cas de relations inter-organisationnelles entre associations de l'ESS et entreprises Enquête par entretiens

<sup>18</sup> Il s'agit d'innovations organisationnelles ou managériales. Cependant, comme le lecteur le constatera, nous n'avons pas adopté ce cadre conceptuel pour être parcimonieux dans le nombre de concepts à instruire dans cette thèse.

À présent, présentons plus en détail la démarche de recherche adoptée pour chacun de nos essais, à travers deux angles précis : le terrain de la recherche et la méthodologie de recherche.

## 3.2. Méthodologie de recherche pour l'essai 1

### 3.2.1. Terrain de l'étude

Pour mémoire, lors du travail relatif à cet essai, le concept d'altérité organisationnelle n'avait pas émergé dans notre réflexion conceptuelle. Pour autant, il se retrouve à différents niveaux, en interne (ouverture à l'Autre « salarié et collaborateur ») et en externe (ouverture à l'Autre « client »). Le terrain choisi pour cette étude est un cabinet de conseil qui s'est doté d'un Fablab interne et qui nous a autorisé à suivre les pratiques en son sein sur plusieurs années. Créé en 2008 à Paris, ce cabinet, nommé Advents, est un cabinet de conseil en management des organisations, répartis aujourd'hui sur trois sites : Paris, Lyon et Marseille. L'intégralité de son capital est détenue par les associés. Les missions réalisées sont diverses, mais son cœur de métier est d'accompagner ses clients en phase de transformation et de décliner leur stratégie en alignant organisation, processus et système d'information (en finance, achat, *supply chain*, etc.). La moitié de leur clientèle relève du secteur industriel. Le cabinet développe aussi une activité plus novatrice, tout entière consacrée à accompagner leurs clients à faire émerger des idées créatrices, à générer, recueillir, sélectionner des idées nouvelles et à en prototyper certaines.

Fin 2015, afin de se démarquer de ses concurrents, le cabinet décide d'accélérer ses pratiques de créativité et d'innovation en interne et pour ses clients. Il s'agit là de l'intention stratégique. L'associé, en charge du site lyonnais, crée alors le poste de responsable du déploiement de l'innovation et recrute pour cela un consultant senior, spécialiste de l'innovation digitale et collaborative. Ensemble, ils décident de la mise en place d'un Fablab interne.

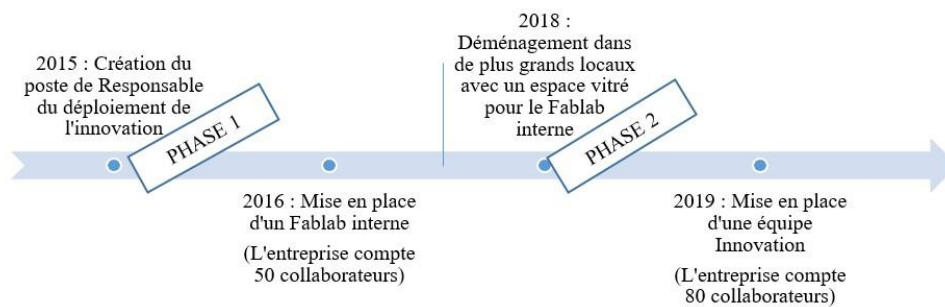
Fin 2018, l'équipe est amenée à déménager, pour être en mesure d'accueillir un nombre croissant de collaborateurs. Alors qu'au démarrage de l'étude, le cabinet comptait 7 consultants associés et 50 collaborateurs, en 2019, le cabinet compte 80 consultants, avec l'un des taux de turnover les plus bas du secteur. À cette équipe, s'ajoutent des partenaires en *free-lance* d'expertises variées et complémentaires. La moitié de leur clientèle relève du secteur industriel. Le cabinet développe aussi une activité plus novatrice, tout entière consacrée à accompagner leurs clients à faire émerger des idées créatrices, à générer, recueillir, sélectionner des idées nouvelles et à en prototyper certaines.

Le Fablab de ce cabinet est équipé comme le serait un Fablab externe (Eychenne, 2012), de machines numériques mettant l'accent sur une transition rapide entre un fichier de description

numérique et un objet physique avec trois outils principaux : une imprimante 3D, une découpe laser et une découpeuse vinyle (réalisation de signalétique et d'habillage texturés de surfaces). La réalisation de ce Fablab a été intégrée dans une démarche d'accompagnement à l'innovation par le responsable d'innovation, ce qui a été possible du fait de la réappropriation du Fablab par les acteurs.

La frise chronologique ci-dessous permet de situer les différents événements clés évoqués (voir figure 7).

**Figure 7 :** Frise chronologique de la collecte de données



### 3.2.2. Collecte et analyse des données

Notre enquête terrain a été menée au sein du cabinet Advents pendant près de trois ans, de façon à pouvoir étudier les effets d'un tel dispositif sur le contexte organisationnel. Notre méthode est abductive et exploratoire : des premières intuitions ont émergé en 2016 après des moments d'observation et des entretiens. Nous avons ainsi pu construire notre cadre d'analyse de façon plus précise, afin de croiser les données recueillies avec celles qui ont émergé lors d'une seconde phase d'enquête terrain auprès des salariés, en 2019. Nous avons procédé à une collecte de données secondaires (site internet, réseaux sociaux, contenus de discours de communication internes et externes) et à une collecte de données primaires, à partir d'entretiens et d'observation en retrait.

Concernant les entretiens semi-directifs, notre guide était composé de trois parties : (1) profil du répondant (ancienneté, statut actuel, parcours antérieur) ; (2) représentations construites

autour du Fablab interne (usages, productions, développement de connaissance, pratiques d'innovation) ; et (3) analyse des liens entre chaque dimension (systèmes, processus et croyances).

La grille d'analyse telle que nous l'avons élaborée imposait d'être déployée dans un temps relativement long, notamment au regard de certains indicateurs choisis comme le développement de connaissances, la liberté d'actions ou l'*empowerment*. En effet, en phase 1, le Fablab interne semblait avoir favorisé un grand nombre de pratiques de créativité et d'innovation en un temps très court. La question de la pérennisation de ces initiatives s'est alors posée pour les dirigeants. Nous souhaitions identifier si le Fablab interne bénéficiait d'un classique engouement de courte durée, lié à la curiosité qu'il pouvait susciter, ou si ce dispositif allait modifier le contexte organisationnel lui-même, en générant d'autres effets non anticipés en première phase. La seconde phase s'est déroulée après le déménagement des équipes dans des locaux plus grands, « *choisis par l'ensemble des collaborateurs, après une consultation collective et ouverte* », explique l'associé lyonnais.

Ainsi, pour être en mesure de qualifier la pérennité des impacts du Fablab interne, nous avons ajouté l'ancienneté comme catégorisation des profils interrogés, de façon à croiser les représentations des individus qui avaient suivi la mise en place du Fablab (anciens de plus de 3 ans) et celles d'employés plus récents (moins d'1 an), qui découvraient le Fablab dans les nouveaux locaux, comme partie intégrante de l'entreprise. Ainsi, nous comptons :

- En phase 1 (2016-2017) : 5 collaborateurs intégrés à l'équipe depuis moins d'un an. Parmi eux, 4 consultants juniors et l'innovation manager. Seul l'associé interrogé avait plus de 3 ans d'ancienneté.
- En phase 2 (2019) : 6 collaborateurs intégrés depuis moins d'un an (5 consultants juniors et 1 stagiaire) et 5 présents depuis plus de 3 ans (2 consultants confirmés, 1 consultant senior, l'innovation manager et l'associé précédemment interrogé).

Concernant les immersions terrain, différentes activités ont été observées dans l'entreprise : des flux de circulation et d'utilisation des locaux, aux réunions de travail, en passant par les échanges informels dans le Fablab, les temps de pause ou le travail d'une équipe dans le cadre d'un challenge interne d'innovation. Les collaborateurs nous connaissaient, dans la mesure où nous avons déjà mené des observations anthropologiques chez leurs clients mobilisés dans une conduite de changement organisationnel. Cette position nous a permis d'accéder à une grande qualité de données et de bénéficier d'une précieuse confiance de la part des collaborateurs observés et interrogés. Nous avons qualifié d'observation participante, le temps passé à écouter,



échanger en face à face, par téléphone ou courriel, pour conseiller les membres d'une équipe projet dans le cadre d'un challenge d'innovation interne à l'entreprise. Le tableau 2 présente la répartition du temps consacré à la collecte de données.

**Tableau 2** : Répartition des activités de collecte de données – Essai 1

Num. de la phase	Nombre d'entretiens réalisés	Analyse de données secondaires	Retranscription des entretiens	Observation participante	Observation en retrait	Entretiens semi-directifs
1	6	20h	30h	6h	42h	12h
2	15	20h	42h	2h	21h	17h
<b>Total</b>						<b>212h</b>

*Remarque 2 – Les nombres en heures sont des approximations pour permettre d'apprécier la quantité de données collectées.*

Au total, nous avons l'équivalent de 212h de collecte de données et notre carnet de notes compte 123 pages, rédigées à partir des échanges et des observations menées.

Nous avons codé manuellement les données recueillies en entretiens et en observation. Pour la première phase de l'étude, nous circulations librement dans les locaux et prenions des notes sans cadre de lecture prédéfini, comme la méthodologie anthropologique l'exige (De Sardan, 2004). Nous avons accordé du sens à des éléments de natures très diverses (modalités d'interactions entre individus, objets exposés, langage non verbal, aménagement des bureaux, analyse discursive d'échanges formels et informels glanés en dehors des entretiens semi-directifs...). Ce n'est que lors de la seconde phase, que nous avons recueilli des données davantage ciblées par notre question de recherche – données qui ont été appréciées en fonction des indicateurs qui sont apparus comme pertinents à la suite de la confrontation de la littérature et des données de la phase 1 (cf. tableau 3).

**Tableau 3** : Grille de codage des données – Essai 1

Concept	Dimensions	Indicateurs
Contexte organisationnel  (Brion, Mothe, 2017 ; Dechamp, Szostak, 2016 ; Parmentier, 2014 ; Gibson, Birkinshaw, 2004 ; Ford, 1996 ; Amabile, 1996 ; Woodman <i>et al.</i> , 1993)	Systèmes	Nature et niveau d'encouragement managérial Degré de liberté Niveau de débat
	Processus	Nature des ressources et technologies mobilisées Degré d'ouverture Temps dédié à la créativité Equilibre de la charge de travail Développement des connaissances et capacités individuelles
	Croyances	Degré de confiance Degré d'autonomie Degré de prise de risque Niveau de défi
Concept	Indicateurs basés sur les caractéristiques du Fablab interne	
Fablab interne  (Fuller, 2019 ; Lô, 2017 ; Trivery <i>et al.</i> , 2015 ; Bosqué, Ricard, 2015 ; Piller <i>et al.</i> , 2015 ; Menichinelli, 2015 ; Eychenne, 2012)	Nature et niveau de la transdisciplinarité Nature et niveau du partage Nature des expérimentations pratiques Modalités du développement des connaissances Nature et niveau de la liberté d'actions Intensité de l' <i>empowerment</i>	

Nous avons confronté nos résultats à l'analyse faite par les acteurs du terrain, à travers plusieurs allers-retours, afin d'assurer la fiabilité interne de la recherche. Nous avons aussi soumis nos résultats à des chercheurs spécialistes pour assurer la fiabilité externe.

### 3.3. Méthodologie de recherche pour l'essai 2

#### 3.3.1. Terrain de l'étude

Comme dans le cas de l'essai 1, le concept d'altérité organisationnelle n'avait pas encore émergé au moment de la réalisation du cas. Toutefois, le terrain s'inscrit dans une démarche d'ouverture à l'Autre en particulier à travers le développement de sa stratégie RSE et l'utilisation de la méthodologie du *design thinking*. Hutchinson est un groupe d'origine française ayant près de 160 ans d'histoire et comptant près de 38 000 collaborateurs, répartis sur une centaine de sites dans 25 pays. Parti du traitement du caoutchouc, il se diversifie pour grandir et il voit son expertise reconnue en systèmes antivibratoires, management des fluides et solutions d'étanchéité. Hutchinson développe une recherche autour de trois axes majeurs, les matériaux, les procédés de fabrication et les systèmes, sur les grands enjeux industriels de ses marchés. Ce groupe a un chiffre d'affaires de 3,9 milliards de dollars en 2021 et en consacre 5 % chaque année, pour la R&D. L'innovation est au cœur de la stratégie de croissance du groupe, qui gère un portefeuille de plusieurs centaines de brevets industriels actifs.

Cependant, il faut noter que, avant 2013, les activités d'innovation d'exploitation étaient au cœur de sa stratégie : les produits développés s'inscrivaient essentiellement autour des technologies et clients déjà en vigueur, sans suffisamment reprendre les orientations de la stratégie de RSE. C'est alors que la direction a décidé de lancer un concours interne nommé « *Tous Innovateurs* », pour motiver les collaborateurs à s'investir dans l'innovation de rupture, notamment en considérant les parties-prenantes avec lesquelles l'entreprise était en interaction dans le cadre de sa stratégie de RSE, mais aussi en privilégiant la dimension de développement durable. Cependant, la plupart des projets primés s'apparentaient toujours à de l'innovation d'exploitation. En 2013, l'entreprise choisit alors de s'appuyer sur la méthode du *Design Thinking* pour manager l'activité d'innovation de ses équipes projets en mettant l'accent sur le fait que les innovations devaient apporter quelque chose aux parties-prenantes et contribuer au développement de la stratégie RSE. C'est le programme *Make It Possible* (MIP).

Le tableau suivant, basé sur les caractéristiques des démarches RSE (Bérard *et al.*, 2013), fait alors apparaître les évolutions en matière d'engagement RSE, avant et après la stratégie d'innovation basée sur le *Design Thinking* (Tableau 4).

**Tableau 4** : Typologie et évolution de l'engagement RSE d'Hutchinson – Essai 2

Axes principaux concernés par les pratiques RSE	Engagement RSE d'Hutchinson avant 2013	Nouveaux engagements RSE d'Hutchinson après 2013
Axe 1. Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des compétences.</li> <li>- Politique Hygiène Sécurité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incitation au travail en mode projet intersectoriel.</li> <li>- Valorisation des compétences.</li> <li>- Incitation à la prise d'initiatives en matière d'innovation.</li> </ul>
Axe 2. Relation aux partenaires (clients, fournisseurs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réactivité.</li> <li>- Relations de confiance.</li> <li>- Excellence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aménagement du « 507 Fab House », sur le site historique, pour accueillir des événements d'innovation ouverte et impliquer partenaires et acteurs économiques.</li> </ul>
Axe 3. Respect de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préservation des ressources.</li> <li>- Sensibilisation au respect de la nature et de l'environnement.</li> <li>- Développement de l'écoconception et de matériaux recyclables.</li> <li>- Gestion des déchets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelles activités autour de la mobilité des personnes dans le futur.</li> <li>- Positionnement dans la presse comme un « <i>acteur industriel responsable</i> ».</li> </ul>
Axe 4. Inscription dans la communauté	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atelier professionnel de réinsertion sociale au sein d'un centre pénitentiaire d'Espagne.</li> <li>- Mise en sachet de pièces de rechange automobile par des personnes à mobilité réduite.</li> <li>- Formation de populations locales aux risques liés aux installations industrielles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactions régulières avec des associations pour orienter les produits d'innovation technologique vers ces acteurs.</li> </ul>
Axe 5. Valeurs de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affichage des valeurs : « Patrimoine, Humain, Enthousiasme, Implication, Passion des défis ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appropriation et Mobilisation des valeurs à chaque nouveau défi d'innovation.</li> </ul>
Axe 6. Démarches de certification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certifications ISO26000, ISO9001, ISO TS 16949...</li> </ul>	

Sources : Nos données.

Il apparaît qu'avant 2013, Hutchinson développait moins spontanément le volet social de la RSE, que les volets de performance économique et environnementale. Forts de ce constat, nous cherchons comment la stratégie d'innovation appuyée sur le *Design Thinking* a renforcé l'engagement RSE d'Hutchinson sur les autres axes. De plus, cet impact sur le volet social nourrit notre réflexion concernant la nature de l'ouverture à l'Autre. Ici, il s'agit d'un Autre Humain qui est inscrit dans le territoire et la communauté.

### 3.3.2. Méthodologie

Cet article de recherche réexploite les données d'une étude menée au sein de l'entreprise Hutchinson pendant trois ans, autour d'une nouvelle stratégie d'innovation par le *Design Thinking*. Nous avons, à l'époque, une question spécifique, nous avons obtenu un résultat inattendu : le renforcement de l'engagement RSE. C'est ce résultat- là qui nous conduit à réexaminer nos données aujourd'hui autour de l'impact de l'altérité organisationnelle dans la stratégie d'innovation et de créativité. C'est pourquoi notre orientation de recherche est de *construire* plutôt que de *tester* (Baumard et Ibert, 2014) et notre analyse exploratoire adopte une méthode qualitative. Au sein d'une équipe pluridisciplinaire, nous avons accompagné le déploiement du programme *Make It Possible* (MIP), comme une nouvelle entité organisationnelle consacrée au développement d'innovations radicales. Si l'intérêt d'une telle recherche-intervention est d'analyser finement les fonctionnements, les relations, voire les tensions exprimées au sein de l'entreprise lors de changements organisationnels (Perez, 2008), il est également de comprendre que l'entité a été dédiée à ce que l'on qualifie désormais d'altérité organisationnelle, puisqu'elle a favorisé l'ouverture à l'Autre de manière bien plus efficace que ce qui avait été fait auparavant.

La collecte des données a porté sur les documents destinés à la communication officielle du groupe et les documents internes à diffusion restreinte. Le recueil du matériau a commencé dès le premier séminaire que nous avons animé dans l'entreprise et il s'est échelonné de 2013 à 2016.

Notre collecte s'est aussi faite par observation participante d'ateliers de gestions de projets par le *Design Thinking* auprès de deux groupes de 8 à 9 personnes de *Design Thinking* avec un suivi projets sur plusieurs mois. Nous avons également conduit des entretiens libres, pour faire surgir spontanément les mots qui faisaient sens pour évoquer leur engagement dans les projets MIP, leur motivation ou leurs inquiétudes. Les personnes interrogées en entretiens de groupe semi-directifs ont été désignées par l'équipe dirigeante, qui avait cherché à constituer un échantillon représentatif des différentes cultures-métiers, tout en ciblant des salariés investis

dans leurs fonctions et porteurs d'espoir pour le groupe.

Nos phases d'observation participante se sont déroulées lors et lors d'un séminaire de préparation d'un concours interne, destiné à valoriser les initiatives des salariés en matière d'innovation, auprès d'un groupe de 19 participants, souvent décomposé en sous-groupes.

Nous avons aussi eu l'occasion de faire de l'observation en retrait en séminaire annuel d'entreprise (auprès de 120 personnes).

La composition de l'échantillon d'observation participante répondait non seulement à une diversité de cultures métiers mais aussi à une grande diversité de cultures d'origine. Quant à composition de l'échantillon d'observation en retrait répondait à une certaine uniformité de fonctions (puisque les chefs d'unités et les directeurs étaient convoqués) mais à une grande diversité de secteurs d'activités et de pays.

Notre posture a donc été variable : formations au management de projets par le *Design Thinking* sur des séminaires de plusieurs jours, observation et participation aux soutenances des groupes et réunions de travail.

Le tableau 5 ci-dessous recense la répartition des activités de collecte de données pour cette étude de cas.

**Tableau 5** : Répartition des activités de collecte de données – Essai 2

Période	Analyse de données secondaires	Observation participante	Observation en retrait	Entretiens libres
Population étudiée	Documents destinés à la communication officielle du groupe + Documents internes à diffusion restreinte.	19 participants à un séminaire de transformation du concours interne « Tous Innovateurs » (divers métiers représentés) + 17 Participants aux groupes projets MIP ( <i>fonctions, métiers, cultures différents</i> )	120 participants au séminaire annuel composé de chefs d'unités et directeurs de divers pays et divers métiers  ( <i>fonctions identiques mais métiers et cultures différents</i> )	17 Participants aux groupes projets MIP + Directeur Innovation de l'entreprise  ( <i>fonctions, métiers, cultures différents</i> )
Phase 1 Début-Fin Décembre 2013	21h	/	10h	/
2 Début-Fin Juillet 2014	21h	28h	14h	12h
3 Début juillet 2015-Fin février 2016	30h	105h	36h	30h
Total : 308h				

En substance, les rapports d'étonnement, analyses, comptes rendus formalisés des réunions ainsi que tous les documents recueillis ont constitué le matériau principal de la recherche.

Nous avons codé les contenus recueillis et avons procédé par abstraction, pour faire émerger les catégories de l'analyse des entretiens, validées par les acteurs du terrain, selon les principes recommandés par Girin (1990). L'essai 2 dans la partie B le détaille.

### **3.4. Méthodologie de recherche pour l'essai 3**

#### **3.4.1. Terrain de l'étude**

Pour mémoire, cet essai a pour spécificité d'avoir été pensé et rédigé après avoir fait émerger le concept de l'altérité organisationnelle à l'issue des deux essais et de la recherche d'un cadre fédérateur. Aussi, les analyses empiriques ont été menées avec pour objectif de mieux définir le concept et de proposer une opérationnalisation, même si les données sont issues d'un travail plus large. En effet, il s'inscrit dans un programme de recherche qui a bénéficié du Fond Européen de Développement régional (FEDER), ainsi que du soutien financier de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) Auvergne-Rhône-Alpes dans le cadre du volet emploi du Contrat de Plan Etat Région. Ce programme a été porté par le CRESO, Centre de recherche universitaire en entrepreneuriat social.

À l'origine, le programme a eu pour objectif global d'observer dans quelles mesures les Relations Inter-Organisationnelles entre organisations de l'ESS et entreprises hors-ESS (ou entreprise classique), peuvent être porteuses d'implication des salariés, créateurs d'emplois et sources d'innovations sociales, dans le contexte de l'insertion par l'activité économique et dans d'autres secteurs d'action associative. Cet objectif-là n'est pas sans rappeler la place de l'Autre, par exemple dans le cas de l'insertion de personnes vulnérables. Le programme a eu aussi pour objectif d'aider à développer et à optimiser ces Relations Inter-Organisationnelles, à l'échelle d'un territoire régional spécifique. L'encadré 3 précise la singularité du territoire concerné.

**Encadré 3** : Présentation de la région Auvergne-Rhône-Alpes – Essai 3

La région Auvergne-Rhône-Alpes couvre près de 70.000km<sup>2</sup>, soit 13% du territoire métropolitain national : la métropole de Lyon en est le chef-lieu. Près de 7.9 millions de personnes y habitent. Le PIB est de 240 milliards d'euros, soit 11.4% de la richesse nationale. C'est la première région industrielle de France (environ 500.000 emplois) et la deuxième région exportatrice. Les secteurs d'activité principaux sont : les produits métalliques, les produits en caoutchouc et en plastique, les produits électriques et électroniques, l'industrie agroalimentaire, les machines et équipements, l'industrie chimique, l'industrie textile et l'industrie pharmaceutique.

Selon l'INSEE, en 2015, l'ESS rassemble 304.000 salariés, soit 11.1% de l'emploi salarié de la région, ce qui la place en deuxième position derrière l'Ile-de-France. Si l'action sociale est le secteur d'activité qui emploie le plus de personnes (environ 41% des effectifs salariés de l'ESS), les secteurs les plus représentés sont l'accueil des personnes handicapées, des personnes âgées et des enfants en crèche, l'aide à domicile et l'aide par le travail. Les emplois sont majoritairement dans des associations (78.8%), puis dans des coopératives (11.7%), dans des mutuelles (6.9%) et dans des Fondations (2.6%).

Notre recherche a ainsi été menée auprès des six organisations suivantes : Tremplin, Envie Rhône-Alpes (dans deux départements différents), Les Apprentis d'Auteuil (dans deux départements différents), Sita Suez Environnement, Mondial Tissus, et Somfy (voir le tableau 5).

**Tableau 5** : Identités des organisations engagées dans les Relations Inter-Organisationnelles étudiées – Essai 3

<i>RIO</i>	<i>Organisation de l'ESS</i>	<i>Organisation en dehors de l'ESS</i>	<i>Objectifs de la RIO</i>
<i>RIO 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ENVIE Rhône-Alpes, départements du Rhône et de la Loire</li> <li>- Association agréée par l'État comme « Entreprise d'insertion »</li> <li>- Chiffre d'affaires : 4.6M€</li> <li>- Effectif : [50-99], dont 62 en contrat d'insertion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sita Recyclage, filiale de SUEZ Environnement, département du Rhône</li> <li>- Entreprise spécialisée dans la collecte et la déconstruction des déchets d'équipement électriques et électroniques</li> <li>- Chiffre d'affaires : 236 millions d'euros</li> <li>- Effectif : 1800 salariés sur le Centre-Est de la France</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner l'opportunité à des salariés en contrat d'insertion de se professionnaliser</li> <li>- Participer à la réduction de l'impact de l'homme sur l'environnement</li> <li>- Favoriser l'économie circulaire et le développement durable</li> </ul>
<i>RIO 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tremplin, département de l'Ain</li> <li>- Association à vocation d'Insertion par l'Activité Economique à des fins de passerelle vers l'emploi pour les bénéficiaires, et de lutte contre l'exclusion et la précarité sociale</li> <li>- Budget annuel : 8 millions d'euros</li> <li>- Effectif : 65 bénévoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mondial Tissus, départements de l'Ain et du Rhône</li> <li>- Entreprise de commerce de tissus et de mercerie</li> <li>- Chiffre d'affaires : 70 millions d'euros</li> <li>- Effectif : 750 salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer par du mécénat de compétences, l'activité de confection de l'association</li> <li>- Recycler les chutes de tissus</li> <li>- Sous-traiter des commandes ponctuelles ou hors normes (comme pour les fêtes de fin d'année)</li> </ul>
<i>RIO 3</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondation Apprentis d'Auteuil, départements du Rhône et de la Haute Savoie</li> <li>- Fondation pour la formation et l'aide à l'insertion des jeunes en difficulté sociale</li> <li>- Chiffre d'affaires : 28,8 millions d'euros</li> <li>- Effectif : 300 établissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SOMFY, site de Cluses, département de la Haute-Savoie</li> <li>- Entreprise d'automatisation des ouvertures et fermetures des maisons et des bâtiments</li> <li>- Chiffre d'affaires : 1.132M€</li> <li>- Effectif : 8.000 salariés dont 1.500 en France</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer l'engagement associatif des salariés de SOMFY</li> <li>- Soutenir par du mécénat de compétences, les activités de la Fondation (rédaction de CV, création de site web, développement de la communication digitale...)</li> </ul>

L'objectif du programme a été d'identifier quelles formes prenaient ces partenariats, quel était leur contexte de développement, comment ils sont mis en œuvre et quels peuvent être les leviers de leur optimisation. Chaque chercheur du groupe de recherche, dans sa discipline, s'est emparé de ces questions. Nous avons, pour notre part, choisi d'inscrire notre questionnement dans les champs théoriques du management des connaissances et du management stratégique de l'innovation. En écho à notre projet de recherche doctorale, nous avons, de plus, formulé une question de recherche en écho avec l'objet de recherche, soit l'altérité organisationnelle : Comment les Relations Inter-Organisationnelles entre deux identités organisationnelles différentes peuvent-elles favoriser l'Altérité organisationnelle et dans quelles mesures l'Altérité organisationnelle développe-t-elle la créativité et l'innovation ? Le cas présenté ici est particulièrement riche dans la mesure où :

- Il présente différents partenariats mis en œuvre avec un objectif d'insertion et de responsabilité sociale et sociétale. Les enjeux de transmission et de circulation des connaissances sont donc essentiels ici ;
- Il bénéficie de suffisamment de recul sur les pratiques, tout au long des 3 années du programme (de 2017 à 2020).

### 3.2.2. Méthodologie

Le programme de recherche a permis de collaborer activement, pendant trois ans, avec des acteurs spécialisés dans les RIO, qui sont étudiées dans cet article, qu'ils soient du champ de l'ESS ou non. S'ils n'étaient pas directement en lien avec le questionnement posé ici, ils ont été, quoi qu'il en soit, une première source de données pour appréhender le contexte et les enjeux (voir encadré 4).

#### **Encadré 4** : Sources des données de mise en contexte des RIO étudiées – Essai 3

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Équipes de recherche : CRESO (Centre de Recherche en Entrepreneuriat Social de l'Université Catholique de Lyon), RAMEAU (Laboratoire de recherche empirique sur la co-construction du bien commun).</li><li>- Institutions dédiées à l'ESS : AEH (Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste), CRESS Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Rhône-Alpes), les réseaux de l'Insertion par l'Activité Economique, la Fédération des entreprises d'insertion Rhône-Alpes (ex-UREI) et le COORACE Rhône-Alpes.</li><li>- Autres institutions : ARARCT (Agence Auvergne Rhône-Alpes pour l'amélioration des conditions de travail), la DIRECCTE Rhône-Alpes.</li></ul> |
|---|

Les organisations engagées dans le programme adhèrent, en outre, à la volonté de partager et déployer des solutions innovantes à grande échelle, ce qui favorise la circulation des



expériences et, donc, l'accès aux données pour les chercheurs. Notre travail d'analyse a été nourri par les différentes activités que nous avons menées au cours des trois années du programme (2017-2020) : de la conduite d'entretiens semi-directifs à l'animation de soirées débats au sein de chaque département concerné.

L'étude repose sur une approche qualitative par étude de cas multiples (Yin, 1984). Notre méthodologie est qualitative, exploratoire et longitudinale. Nous avons ainsi pu collecter de multiples données. Tout d'abord, les prises de position orales et les documents fournis par les participants à l'appui de leur engagement ont fait l'objet d'une analyse spécifique pour en tirer des ouvertures conceptuelles et des connaissances à mêmes de nourrir les échanges des sessions suivantes. De même, les présentations élaborées par les organisateurs pour chacun des ateliers ont abondé le rapport résumant les apports de la démarche collaborative. Nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès de trois organisations qui entretiennent des relations inter-organisationnelles. Ainsi, le recueil de matériaux comprend les données primaires suivantes :

- des éléments de discours formels recueillis lors de communication de certains membres des organisations (Salariés en insertion, RH ou dirigeants), lors d'événements de partages ouverts au grand public ;
- des éléments de discours formels recueillis en entretiens à partir d'un guide ;
- des éléments de discours recueillis de façon informelle au cours d'échanges spontanés avec les acteurs ou de réunions d'avancée du programme.

Quant aux données secondaires, elles sont constituées de documents produits par le RAMEAU, de contenus des sites Internet des différentes organisations étudiées, mais aussi de matériaux produits pendant le déroulement de l'action collective (compte-rendu de réunions, rapports, documents de travail, photos et articles de presse, etc.).

Le guide d'entretien était identique pour les personnes faisant partie de la direction et de l'encadrement de l'organisation. Nous l'avons adapté aux salariés et aux personnes faisant partie des instances représentatives du personnel<sup>19</sup>. En suivant une approche exploratoire, les guides d'entretien ont balayé des thématiques classiques en management et en gestion de la RIO étudiée : stratégie, ressources humaines, contexte organisationnel (social, juridique et économique), objectifs de la RIO, retour d'expériences. L'objectif était de mieux saisir l'impact

---

<sup>19</sup> Cette recherche faisant partie d'un projet plus large, ce ne sont pas les auteurs de cet article qui ont effectué l'ensemble des entretiens. Cependant, la trame de tous les entretiens a été respectée par tous les chercheurs ayant réalisé les entretiens. De plus, ceux-ci ont été retranscrits et ont donné lieu à une analyse spécifique au questionnement scientifique.

de la RIO sur l'organisation. L'analyse des données nous a ensuite permis d'identifier ce que signifie l'altérité organisationnelle pour chaque organisation des trois RIO concernés, puis de proposer des dimensions permettant d'opérationnaliser ce concept.

C'est ainsi que des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des organisations engagées dans les trois RIO. Nous avons interviewé pour chacune des organisations, au moins un dirigeant, un cadre, un salarié et un salarié faisant partie des instances représentatives du personnel. Au total ont été menés : 5 entretiens avec des salariés qui participent aux relations inter-organisationnelles ; 3 entretiens avec des Instances Représentatives du Personnel ; 5 entretiens avec des dirigeants, ou membres du CODIR ; 6 entretiens avec des cadres/managers qui participent aux relations inter-organisationnelles. Ces 20 personnes ont été interrogées (en moyenne pendant 1h15 par personne). Le tableau 6 donne le détail des entretiens menés.

**Tableau 6** : Liste des personnes interrogées – Essai 3

<b>RIO</b>	<b>Nombre de personnes rencontrées</b>	<b>Organisation de l'ESS</b>	<b>Organisation hors ESS</b>
<i>RIO 1</i>	7 entretiens	ENVIE Rhône-Alpes : - Dirigeant - Cadre - Responsable d'exploitation, membre du CE - Chef d'équipe de nuit	Sita Recyclage : - Assistant administrative Délégué du personnel - Assistant d'exploitation et RH - Cadre Responsable de production
<i>RIO 2</i>	6 entretiens	Tremplin : - Directeur général - IRP - Chef de service sur ateliers de chantiers d'insertion	Mondial Tissus : - Directeur marketing et communication - Directeur des ressources humaines et du développement de l'enseigne - Responsable de la confection sur mesure
<i>RIO 3</i>	7 entretiens	Apprentis d'Auteuil : - Responsable partenariats, projets, pour le sud-est - IRP - Travailleur social - Animateur social	SOMFY : - Méthodiste logistique, membre du CE - Cadre RH - Responsable Partenariats et Communication

Les données sont de nature qualitative. Nous avons utilisé une démarche d'analyse en plusieurs étapes, afin d'éviter les biais d'une analyse subjective. Dans une première étape, nous avons pris connaissance de l'ensemble des entretiens réalisés et retranscrits. Un chercheur a rédigé des résumés de chaque RIO, en écho à notre problématique. L'objectif était d'obtenir une vue panoptique de chacune des RIO (analyse intra-RIO), puis de l'étude de cas composée de trois RIO (analyse inter-RIO). Dans une deuxième étape, deux chercheurs ont relevé les verbatims les plus signifiants dans chacun des entretiens. Cet ensemble a été ensuite traité pour créer des groupes de sens les plus distincts possibles, tout en étant bien conscients des liens entre certains verbatims. Dans une troisième étape, et avec pour objectif la fiabilisation de

l'analyse, un autre chercheur « naïf » à l'égard du terrain a travaillé à son tour ces premières étapes pour préciser et affiner les conclusions issues d'une analyse intra-groupe d'une part, et inter-groupe d'autre part. De cela ont émergé les trois résultats présentés dans la partie suivante. Le dialogue entre les chercheurs a conduit ainsi à proposer trois dimensions au concept d'altérité organisationnelle.

## Conclusion

Pour conclure ce chapitre sur la méthodologie, nous souhaitons revenir sur des points qui nous paraissent importants. Tout d'abord, nous avons mobilisé uniquement des données qualitatives, qu'elles soient sous la forme de discours, de textes, d'observations. Un tel travail contribue à une approche plus fine de l'exploration que nous avons entreprise autour le concept d'altérité organisationnelle. Sans une telle démarche au cours des essais 1 et 2, nous faisons l'hypothèse que nous n'aurions peut-être pas eu l'idée de nous focaliser sur l'ouverture, l'Autre, et de facto, sur l'altérité au niveau organisationnel. Il est vrai, ensuite, que la contrepartie d'une démarche qualitative est la difficulté à reproduire le travail empirique, dans la mesure où il reste dépendant du terrain. Cependant, la variété des terrains ici rappelés, les discussions avec nos directeurs de thèse, mais aussi avec les autres chercheurs avec lesquels nous collaborons depuis de nombreuses années et en particulier depuis 2017, date du début de la thèse, nous ont permis de fiabiliser la démarche scientifique.

En effet, chaque essai a été présenté *a minima* lors de différentes conférences, workshops ou séminaires de recherche. Cet espace académique était composé de chercheurs experts en économie<sup>20</sup> et management de l'innovation, en management stratégique et/ou des organisations de l'ESS<sup>21</sup>. De plus, nous avons soumis nos deux premiers essais à des revues académiques classées (revue *Innovation (REMI)* et *Entreprise et Société*). Les tours d'évaluation nous ont aidée à parfaire notre argumentaire au point qu'ils soient *in fine* publiés. Concernant le troisième essai abouti récemment sous la forme actuelle, il a été présenté lors de séminaires avec des chercheurs issus de différentes disciplines, notamment ceux de notre laboratoire.

---

<sup>20</sup> Pour rappel, notre laboratoire de rattachement de cette thèse est le BETA (UMR CNRS 7522). Il est composé de chercheurs et enseignants-chercheurs en économie et en gestion. Ainsi, les présentations et discussions ont été effectuées en présence de collègues des deux disciplines sous l'angle de l'innovation et de la créativité (axe « Créativité, Science, Innovation »).

<sup>21</sup> Au cours de notre doctorat, nous avons participé à des événements pour présenter nos idées en lien avec les trois essais. Ils étaient organisés par l'AIMS, le Groupe Thématique Innovation de l'AIMS, le Forum du Réseau de Recherche sur l'Innovation (RRI), The Arts of Management Symposium (Cass Business School), le Colloque *Mieux apprendre à innover*, auxquels s'ajoutent des présentations lors de séminaires du BETA.

Par ailleurs, la réalisation de cette thèse par essai a eu comme avantage de progresser dans son argumentaire du fait des sujets complémentaires, mais différents quant au cadre conceptuel et aux terrains. Cela nous a permis de fiabiliser peu à peu, notre conviction selon laquelle le concept d'altérité organisationnelle était un impensé dans la littérature en management de l'innovation et de la créativité, ce que nous n'avions pas conscientisé de la sorte à l'origine.

Enfin, du fait du statut avec lequel nous étions intervenue sur les terrains, nous avons pu faire des retours auprès des organisations, des managers et des collaborateurs. Les échanges ont également permis de fiabiliser l'analyse des données et aussi de mieux cerner les manques à combler lors de notre collecte de données.

Au final, l'ensemble de cette démarche nous permet désormais d'avancer et de montrer combien il est essentiel de penser l'altérité au niveau des organisations, et ainsi de dépasser le niveau individuel. En travaillant dans ce sens, nous développons les réflexions sur le pendant d'un autre concept tout aussi essentiel quand il s'agit d'étudier le management de l'innovation et de la créativité, l'identité organisationnelle.

## Chapitre 4. Synthèse des articles

---

Dans ce chapitre, nous réalisons un travail de synthèse des trois articles, qui sont proposés à la lecture dans la partie B de la thèse. Nous reprenons les résumés officiels et publiés dans les revues dans le cas des deux premiers essais. Puis, nous détaillons pour chacun les objectifs de la recherche, les connaissances actuelles et revue de littérature ayant fondées notre recherche, la question de recherche, le cadre conceptuel retenu, le matériel exploité, pour terminer sur les résultats et contributions de l'essai en général.

En outre, comme déjà mentionné, le concept d'altérité organisationnelle n'apparaissait pas à l'époque de la publication des deux premiers essais. Pour autant, il était présent en creux dans notre réflexion. Toutefois, nous souhaitons combler ici « ce creux » de manière explicite. C'est pour cela que nous avons ajouté une catégorie dans les tableaux plus bas lors de la description synthétique de chaque essai : « *Contribution de l'article à la problématique générale de la thèse* ». L'objectif est de valoriser en quoi l'essai permet de progresser dans l'instruction de la question générale de la thèse, notamment concernant les dimensions identifiées et explicitées dans l'essai 3, et que nous avons présenté plus tôt dans cette thèse (affirmation/réaffirmation de l'identité organisationnelle, diversité et proximité, capacité d'absorption).

### 4.1. Synthèse de l'essai 1

Cette partie met en valeur les informations essentielles de l'essai 1, en proposant un encadré, contenant les informations clés (Encadré 5), ainsi qu'un abrégé de l'essai qui comprend notamment les objectifs de recherche, le cadre d'analyse et les principales contributions (Encadré 5).

#### Encadré 5 : Informations clés de l'essai 1

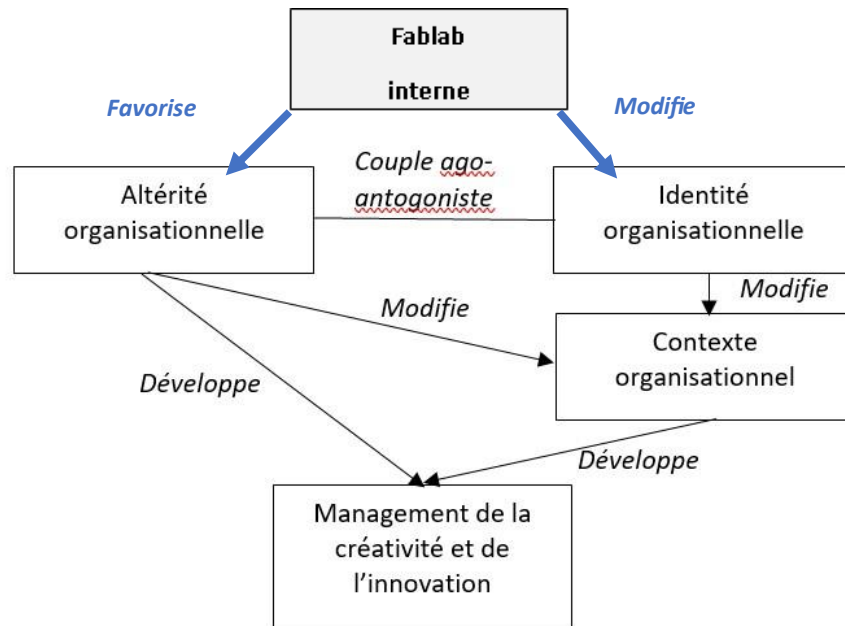
<p><b>Titre</b> : <i>Fablab interne : quels effets sur le contexte organisationnel ? Le cas d'un cabinet de conseil.</i></p> <p><b>Auteur</b> : Sandra FAGBOHOUN</p> <p><b>Statut du papier</b> : Article publié : <i>Innovations. Revue d'Économie et de Management de l'Innovation</i>, De Boeck Supérieur, Paris, France, 2021.</p> <p><b>Résumé</b> : Dans cette recherche, nous cherchons à identifier les effets d'un Fablab interne (ou Fablab d'entreprise) sur le contexte organisationnel dans lequel il est mis en place, pour que les idées créatives deviennent des innovations. Si la littérature s'est surtout attachée à analyser ce type de dispositif dans des sociétés industrielles, nous choisissons d'instruire cette question dans un cabinet de conseil, dont les métiers sont, par nature, immatériels. Notre étude qualitative exploratoire met en évidence que ce dispositif, et particulièrement la liberté d'action et le développement des connaissances qu'il favorise, produit des effets sur les trois dimensions du contexte organisationnel de l'entreprise étudiée, sans pour autant, que cela ne semble être pérenne. La discussion revient sur la dimension éphémère des Fablabs internes et le rôle de tels dispositifs de gestion dans les organisations.</p> <p><b>Langue de l'article</b> : Français.</p>
---

**Tableau 7** : Abrégé de l'essai 1 et contribution à la problématique générale

<b>Titre</b>	<i>Fablab interne : quels effets sur le contexte organisationnel ? Le cas d'un cabinet de conseil.</i>
<b>Objectifs de recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appréhender le Fablab interne comme un dispositif de gestion, destiné à influencer positivement l'émergence et la pérennisation des pratiques de créativité et d'innovation.</li> <li>- Identifier comment le contexte organisationnel peut être impacté quand le FabLab interne bouscule les systèmes, les processus et les croyances de l'organisation.</li> </ul>
<b>Connaissances actuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le concept de dispositif de gestion non comme étant un simple outil, mais comme étant inséparable de la notion d'intervention sur le contexte organisationnel (Bollinger, 2020 ; Simons, 1991).</li> <li>- Les travaux qui portent sur les Fablabs internes ont été, jusqu'à ce jour, menés dans de grandes entreprises (Fuller, 2019), le plus souvent industrielles (Lô, 2017) ; aucun ne porte sur une petite société de services.</li> <li>- Des conditions peuvent être aménagées pour rendre le contexte organisationnel favorable à l'innovation de petites et moyennes entreprises (Brion et Mothe, 2017).</li> <li>- Les recherches qui portent sur les sociétés de services, soulignent principalement l'intangibilité des services (Flipo, 1989) ; aucune publication ne met l'accent sur les dispositifs qui conduiraient à passer par la matérialité.</li> <li>- Les Fablabs internes ne sont, jusque-là, pas encore étudiés pour leur impact sur le contexte organisationnel.</li> </ul>
<b>Questions de recherche</b>	Quels sont les effets du Fablab interne vu comme un dispositif de gestion, sur le contexte organisationnel ? Question principale déclinée en sous-questions : (i) Les trois dimensions du contexte organisationnel sont-elles impactées de la même manière ? (ii) Ces dimensions sont-elles impactées par l'ensemble des six caractéristiques du Fablab interne ? et (iii) Ces effets sont-ils pérennes (dans la mesure où la littérature souligne le caractère éphémère du dispositif) ?
<b>Cadre d'analyse</b>	Recherche qualitative exploratoire monographique du dispositif Fablab interne dans un cabinet de conseil.
<b>Matériel</b>	Littérature académique en économie et gestion ; littérature en sciences humaines ; littérature spécialisée ; sites internet ; entretiens ; données terrain issue de notre observation non participante.
<b>Principaux résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Fablab interne peut faciliter l'ouverture des frontières organisationnelles et il crée l'occasion d'impliquer de nouvelles parties prenantes pour développer des partenariats économiques, technologiques et universitaires.</li> <li>- Le Fablab interne a des effets sur les trois dimensions du contexte organisationnel (systèmes, processus et croyances)</li> <li>- Le Fablab interne n'apparaît pas comme un gadget, même si la nature des métiers le justifie peu et que les raisons de vouloir le maintenir dans la durée sont peu argumentées ; il se révèle tel un « tiers-lieux éphémère » qui rassemble les collaborateurs autour de valeurs et permet d'élaborer des routines et des responsabilités partagées.</li> </ul>
<b>Principales contributions académiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce travail contribue aux travaux menés sur le contexte organisationnel en créativité et innovation, par la proposition d'une grille de lecture de la capacité transformative de ce contexte en exploitant les recherches d'un dispositif de gestion, soit le Fablab interne.</li> <li>- Ce travail s'inscrit dans la littérature sur les dispositifs de gestion, en analysant l'écart entre l'intention stratégique initiale et les effets réels constatés peu pérennes ; le cas étudié mettant en avant le rôle éphémère du Fablab interne.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce travail contribue aux réflexions relatives aux Fablabs internes, dans le cas d'une société de services et souligne combien ce dispositif n'est pas dédié uniquement aux entreprises industrielles.</li> </ul>
<p><b>Principales contributions managériales</b></p>	<p>Trois axes de changement apparaissent nécessaires pour favoriser l'émergence d'innovations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au niveau des systèmes : l'intercompréhension des expertises métiers de l'équipe d'une part, et, d'autre part, l'accompagnement au développement des capacités d'adaptation à la complexité de l'environnement.</li> <li>- Au niveau des processus : la mise en place des modes de recrutement qui alimentent en profondeur l'organisation d'une diversité de profils (formation et parcours), mais aussi la structuration des processus d'acquisition de connaissances, pour les articuler avec le développement de l'innovation (Charue-Duboc et Midler, 2001).</li> <li>- Au niveau des croyances : le développement de la cohésion interne et de l'implication dans de nouveaux défis, pour favoriser l'engagement et l'implication dans l'exploitation des idées créatives en innovations.</li> </ul>
<p><b>Limites et perspectives de recherche</b></p>	<p>Ce travail, étant fondé sur une étude de cas unique, mériterait d'être enrichi et consolidé par l'analyse d'autres entreprises de services dotées d'un Fablab interne.</p>
<p><b>Contribution de l'article à la problématique générale de la thèse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un dispositif matériel tel que le Fablab interne, est favorable à l'Altérité organisationnelle au sein d'une société de services immatériels et parvient à avoir des effets sur les trois dimensions du contexte organisationnel (systèmes, processus, croyances).</li> <li>- Le Fablab, en tant que dispositif favorisant l'Altérité, permet à l'organisation d'affirmer son identité autour de valeurs fortes pour elle quand il s'agit d'innovation : ouverture et matérialité.</li> <li>- La proximité, l'une des dimensions de l'Altérité organisationnelle, est favorisée par le Fablab interne : la proximité physique au sein du Fablab interne, bien que « tiers-lieu éphémère », conduit à une proximité axiologique des collaborateurs (rassembler de façon plus durable autour de valeurs et élaborer des routines et des responsabilités partagées)</li> <li>- La capacité d'absorption, autre dimension de l'Altérité organisationnelle, est favorisée par le développement des connaissances et la liberté d'action qui sont accélérés au sein du Fablab interne.</li> <li>- La diversité, une autre dimension de l'Altérité organisationnelle, est aussi favorisée par le Fablab interne qui invite à l'ouverture des frontières de l'organisation (en créant l'occasion d'impliquer diverses parties prenantes pour développer des partenariats économiques, technologiques et universitaires.</li> </ul>

**Figure 8** : Schéma synthétique issu de l'essai 1



*Remarque* : Le Fablab interne favorise l'expérience de l'altérité organisationnelle et modifie l'identité organisationnelle.

## 4.2. Synthèse de l'essai 2

Cette partie met en valeur les informations essentielles de l'essai 2, en proposant un encadré, contenant les informations clés (Encadré 6), ainsi qu'un abrégé de l'essai qui comprend notamment les objectifs de recherche, le cadre d'analyse et les principales contributions (Tableau 8).

### Encadré 6 : Informations clés de l'essai 2

**Titre** : *Stratégie d'innovation par le Design Thinking et engagement RSE. Le cas d'Hutchinson*

**Auteur** : Sandra FAGBOHOUN

**Statut du papier** : Article publié : *Entreprise et Société*, Classiques Garnier, France, 2018, vol. 2018-1, n° 3, pp. 163-184.

**Résumé** : Bien que ces dernières années, l'étude du lien entre les pratiques d'innovation et l'engagement RSE ait nourri un nombre croissant d'articles en sciences de gestion, ces travaux ont rarement éclairé les moyens par lesquels ces pratiques peuvent renforcer l'engagement RSE. Nous tentons de combler ce vide, en menant une analyse exploratoire autour de l'appropriation du *Design Thinking* au sein de l'entreprise industrielle Hutchinson. Cette étude montre que l'intégration des parties prenantes dans une stratégie d'innovation et de créativité et la mise en place d'un contexte organisationnel favorable, consolident les relations entre innovation et RSE.

**Langue de l'article** : Français.



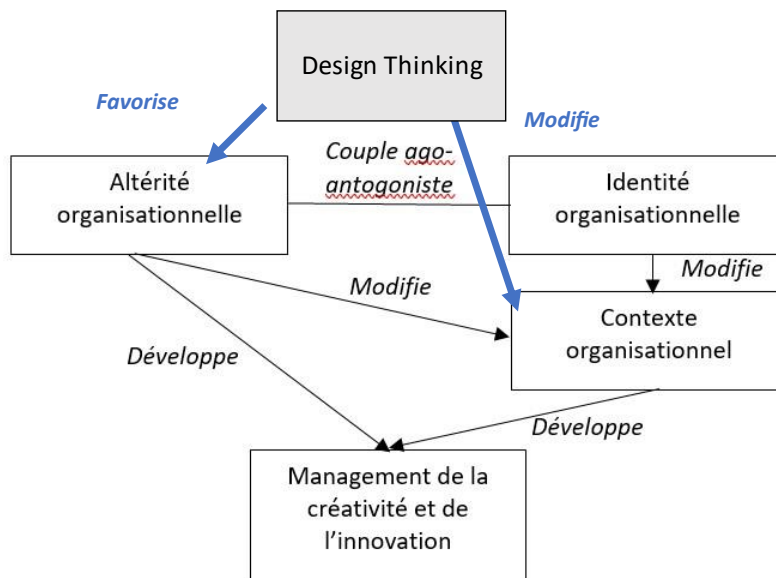
**Tableau 8** : Abrégé de l'essai 2 et contribution à la problématique générale

<b>Titre</b>	<i>Stratégie d'innovation par le Design Thinking et engagement RSE. Le cas d'Hutchinson.</i>
<b>Objectifs de recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présenter l'analyse exploratoire d'une recherche-intervention autour de l'intégration de la méthodologie du <i>Design Thinking</i> au sein de l'entreprise industrielle Hutchinson.</li> <li>- Identifier comment l'intégration des parties prenantes dans une stratégie d'innovation et de créativité, et la mise en place d'un contexte organisationnel favorable, consolident les relations entre innovation et RSE.</li> </ul>
<b>Connaissances actuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La littérature en gestion fait apparaître que l'ouverture des frontières de l'organisation (Chesbrough <i>et al.</i>, 2014 ; Tushman <i>et al.</i>, 2012) et la régularité des interactions avec des acteurs différents (Wenger <i>et al.</i>, 2014), permettent de développer l'innovation.</li> <li>- La littérature en management stratégique a principalement étudié les raisons qui poussent les organisations à adopter une stratégie de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) (Tang <i>et al.</i>, 2012 ; Surroca <i>et al.</i>, 2010 ; Le Bas et Cabagnols, 2006).</li> <li>- Bien que l'étude du lien entre les pratiques d'innovation et l'engagement RSE nourrissent un nombre croissant d'articles en sciences de gestion, ces travaux ont rarement éclairé les moyens par lesquels ces pratiques peuvent renforcer l'engagement RSE. Les recherches se focalisent jusque-là sur un seul sens de la relation entre innovation et engagement RSE : de l'engagement RSE vers une démarche d'innovation, et très peu de travaux l'ont étudié dans le sens inverse. Pourtant, comprendre les deux sens du lien peut permettre d'appréhender comment une entreprise peut adopter une trajectoire co-évolutive de l'engagement RSE à l'innovation et de la stratégie d'innovation à l'engagement RSE.</li> </ul>
<b>Questions de recherche</b>	Comment une stratégie d'innovation appuyée sur le <i>Design Thinking</i> peut-elle avoir potentiellement un impact sur l'engagement RSE ? Comment l'intégration des parties prenantes dans une stratégie d'innovation et de créativité et la mise en place d'un contexte organisationnel favorable, consolident-ils les relations entre innovation et RSE ?
<b>Cadre d'analyse</b>	Analyse exploratoire autour de l'appropriation du <i>Design Thinking</i> au sein de l'entreprise industrielle Hutchinson.
<b>Matériel</b>	Littérature académique en économie et gestion ; littérature en sciences humaines ; littérature spécialisée ; sites internet ; entretiens ; données terrain issue de notre observation participante.
<b>Principaux résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les trois dimensions du contexte organisationnel (systèmes, processus et croyances) ont été impactées par le dispositif DT.</li> <li>- Parmi les axes développés par le dispositif DT, ceux qui ont permis de renforcer l'engagement RSE du groupe dans sa dimension sociale et sociétale sont : l'ouverture des frontières et la diversification des parties prenantes impliquées ; la valorisation des compétences ; le partage de croyances et la production de sens.</li> <li>- Le DT a permis à l'entreprise de s'impliquer dans des activités moins maîtrisées et d'affirmer une nouvelle identité affirmée à travers les projets qui ont vu le jour dans ce cadre.</li> </ul>
<b>Principales contributions académiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'apport original de cet article réside dans sa contribution à la compréhension des facteurs renforçant le lien entre le management de l'innovation et l'engagement RSE des entreprises. Ainsi, les choix de modèles d'innovation relèvent d'enjeux stratégiques importants (Schäfer <i>et al.</i>, 2016), non seulement car ils orientent la capacité des organisations à anticiper le changement et à favoriser l'émergence de solutions inédites, mais aussi car ils renforcent l'engagement RSE des organisations.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cas étudié a montré que le management de l'innovation par le <i>Design Thinking</i> peut faire surgir l'engagement RSE, à travers la méthodologie elle-même, tout comme à travers les produits d'innovation de rupture que cette méthodologie a permis de développer.</li> <li>- Ce travail illustre le caractère fructueux des dynamiques croisées par l'entreprise (de la RSE à l'innovation et de l'innovation à la RSE), notamment à travers les impacts qui ont pu être observés sur le contexte organisationnel.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Principales contributions managériales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans le cas étudié, les processus et les systèmes de l'organisation sont impactés par la stratégie d'innovation par le <i>Design Thinking</i> qui a été menée : à travers la mise en œuvre de projets interdisciplinaires, les frontières sont ouvertes, les échanges sont fluidifiés et les opportunités de développement des compétences sont multipliées.</li> <li>- Une stratégie d'innovation par le <i>Design Thinking</i> peut aussi avoir des impacts sur les croyances, ce qui contribue à renforcer la motivation, l'engagement individuel et parvient à fédérer autour de valeurs communes, les salariés des équipes projets, comme les parties prenantes sollicitées.</li> <li>- L'implication de diverses parties prenantes et le développement des partenariats économiques, technologiques, universitaires, peuvent être de nature éphémère si l'entreprise ne veille pas à organiser aussi des apprentissages inter-projets et à structurer des processus d'acquisition de connaissances, en amont des projets. Le développement de l'innovation nécessite en effet d'être articulé au management des connaissances.</li> <li>- Si par la méthodologie du DT, l'organisation a pu intégrer les activités d'exploration en son sein, en parallèle des activités d'exploitation jusqu'alors développées. Il reste à identifier sur le long terme si la mise en œuvre des activités d'innovation de rupture se déploient à travers une structure autonome, dédiée à l'exploration ou si le contexte organisationnel assure un équilibre, selon le modèle ambidextre. Cette question est importante pour identifier les voies de pérennisation des relations entre engagement RSE et stratégie d'innovation, car la littérature a montré les risques encourus par les entreprises qui isolent les structures dédiées à l'exploration (O'Reilly et Tushman, 2004).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Limites et perspectives de recherche</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'étude de cas étant unique, une recherche menée sur d'autres méthodes de développement de l'innovation que le DT serait intéressante pour confirmer et affiner les facteurs identifiés.</li> <li>- L'analyse fait apparaître que l'ouverture des frontières, l'ambidextrie et la valorisation des compétences sont les facteurs qui influencent le plus l'engagement RSE. Il faudrait mener d'autres études de cas pour mieux comprendre ces impacts.</li> <li>- Si les entreprises dont l'engagement RSE est volontaire et proactif, développent des capacités organisationnelles, certaines méthodes de développement de l'innovation permettent à l'organisation de reconfigurer des compétences internes et externes pour devenir une capacité dynamique (Maclean <i>et al.</i>, 2015). Nous pourrions ainsi chercher à caractériser les impacts du contexte organisationnel sur le management de l'innovation et de la créativité, ainsi que sur la pérennisation de l'interaction Innovation-RSE au sein des organisations.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Contributions de l'article à la problématique générale de la thèse</b></p>	<p>Le <i>Design Thinking</i> favorise l'altérité organisationnelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Altérité organisationnelle, peut renforcer l'engagement RSE de l'organisation dans ses dimensions sociales et sociétales (à travers les impacts relevés sur les conditions de travail, les valeurs de l'entreprise et les relations aux partenaires) ;</li> <li>- Le <i>Design Thinking</i> favorise une plus grande acceptation et intégration de la diversité des profils en interne (genre, profils métiers, âges, origines géographiques...) et des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, concurrents, société civile, militaire, partenaires publics-privés...);</li> <li>- La motivation des acteurs s'accroît par le partage de valeurs communes (partage qui s'avère précieux pour pérenniser un dispositif), ce qui favorise le développement des projets et des interactions ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacité d'absorption de l'organisation valorise les compétences, ce qui est propice à une plus grande capacité d'ouverture vers l'Autre (estime de soi, mobilité interne et gestion des connaissances et compétences).</li> </ul> <p>L'Altérité organisationnelle modifie le contexte organisationnel et favorise le développement de la créativité et l'innovation par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ouverture des frontières de l'organisation (au-delà des projets en équipes pluridisciplinaires, une intégration d'acteurs nouveaux à la mise en œuvre du projet et une attention portée à l'écosystème environnemental et humain).</li> <li>- L'ambidextrie contextuelle, qui permet de mener les activités d'exploitation jusqu'alors développées dans une relative stabilité, tout en intégrant les activités d'exploration, notamment en s'appuyant sur la fertilisation croisée des activités (produits, compétences et capacités industrielles).</li> <li>- La mobilisation des croyances partagées et la production de sens ont un impact sur la motivation des équipes et sur l'engagement des individus dans les projets d'innovation.</li> </ul>
--	---

**Figure 9** : Schéma synthétique issu de l'essai 2



*Remarque* : Le *Design Thinking* révèle la relation ago-antagoniste entre l'altérité organisationnelle et l'identité organisationnelle.

### 4.3. Synthèse de l'essai 3

Cette partie met en valeur les informations essentielles relatives à l'essai 3, en en proposant un encadré, contenant les informations clés (Encadré 7), ainsi qu'un abrégé de l'essai qui comprend notamment les objectifs de recherche, le cadre d'analyse et les principales contributions (Tableau 9).

Cet essai a été formalisé en 2021 et 2022, en lien direct avec la question de recherche de la thèse. Cela explique que le cadre conceptuel soit focalisé sur l'altérité organisationnelle. Des versions antérieures ont été présentées lors de manifestations scientifiques. L'objectif est de soumettre cet essai à une revue dont la ligne éditoriale concerne les thématiques de l'innovation

et de l'ESS. Cet essai a été travaillé avec nos deux directeurs de thèse.

### Encadré 7 : Informations clés de l'essai 3

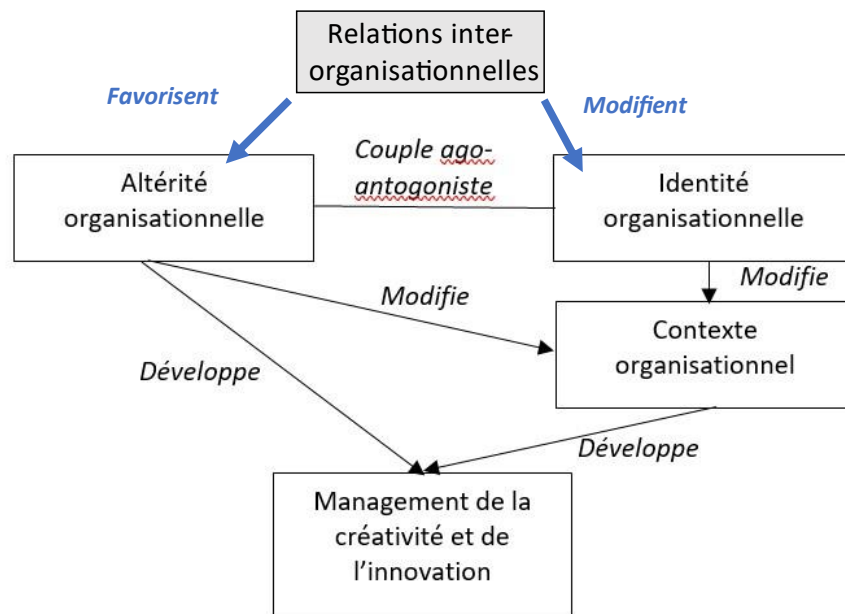
<p><b>Titre</b> : L'altérité organisationnelle dans les relations inter-organisationnelles : définitions et enjeux en management de l'innovation et de la créativité</p> <p><b>Auteurs</b> : Sandra Fagbohoun, Bérangère L. Szostak, Paul Muller</p> <p><b>Statut du papier</b> : Présenté en Workshop dans le cadre du programme sous-jacent à cette recherche + séminaire de recherche du BETA.</p> <p><b>Résumé</b> : Cet article s'intéresse à des relations inter-organisationnelles (RIO) qui sont des innovations pour les organisations engagées. Si la littérature montre que les RIO perturbent potentiellement leur identité organisationnelle, elle n'aborde pas, en revanche, le fait que ces RIO sont également une situation où l'Autre intervient. Ainsi, en écho au philosophe Emmanuel Levinas, il s'agirait de dire que « c'est seulement en abordant autrui que j'assiste à moi-même » (Levinas, 1982). Il s'agit du concept d'altérité organisationnelle défini en rapport avec l'identité organisationnelle. Pour mieux le définir, nous étudions le cas de trois RIO entre des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire et des organisations de l'économie classique. L'analyse du terrain montrera que les RIO permettent l'affirmation (ou réaffirmation) de l'identité organisationnelle, sous réserve qu'elles soient caractérisées par une diversité et une proximité entre les organisations, et que les organisations aient développé une capacité d'absorption. En conclusion, l'article propose des dimensions au concept d'altérité organisationnelle.</p> <p><b>Langue de l'article</b> : Français.</p>
---

Tableau 9 : Abrégé de l'essai 3

<b>Titre</b>	<i>L'altérité organisationnelle dans les relations inter-organisationnelles : définitions et enjeux en management de l'innovation et de la créativité</i>
<b>Objectifs de recherche</b>	<p>Explorer et préciser la définition et les enjeux de l'altérité organisationnelle dans le cas des RIO, puis l'opérationnaliser. Pour cela :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer ce que l'on entend par « altérité organisationnelle » en référence à l'identité organisationnelle sous l'angle des RIO</li> <li>- Explorer ce cadre dans le cas de trois RIO entre des organisations de l'économie classique et de l'économie sociale et solidaire.</li> </ul>
<b>Connaissances actuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'identité organisationnelle est l'affirmation du caractère central de l'organisation. Elle favorise la stabilité de l'organisation, l'affirmation d'une singularité et le sentiment d'appartenance (Ashforth et Mael, 1996).</li> <li>- L'identité organisationnelle est évolutive (Albert et Whetten, 1985 ; Balmer et Greyser, 2003), mais aussi fluide et flexible car capable de s'adapter (Gioia <i>et al.</i>, 2013) face aux changements de l'environnement de l'organisation (social, écologique, technologique, économique...) et aux images qu'en ont les acteurs extérieurs (clients, partenaires, fournisseurs...).</li> <li>- Les facteurs politiques incarnés dans la stratégie et les facteurs structurels présents dans l'opérationnel sont nécessairement amenés à évoluer, tout comme l'imaginaire organisationnel et les systèmes d'action (Larçon et Reitter, 1979).</li> <li>- Les philosophes (Levinas, 1982 ; Ricoeur, 1990, Castoriadis, 1999...) et les psychologues (Erikson, 1968) qui ont théorisé l'altérité, l'ont réalisé à partir de la notion d'identité, considérant que la relation à l'Autre est constitutive de l'identité. C'est en interagissant et en se confrontant à l'Autre que ces caractères s'expriment pleinement.</li> <li>- Peu de travaux abordent explicitement ce concept, hormis quand il est question de diversité, en particulier au niveau international ou culturel, ou en écho avec des problématiques de ressources humaines ou encore selon des prises de position pour</li> </ul>

	une vision hétérodoxe de l'organisation (Bruna et Deluzet, 2014 ; Bruna et Jahmane, 2020 ; Chanlat <i>et al.</i> , 2013 ; Fagbohoun, 2017 ; Janand <i>et al.</i> , 2018).
<b>Questions de recherche</b>	Comment les RIO peuvent-elles favoriser l'altérité organisationnelle ?
<b>Cadre d'analyse</b>	Etude de cas multiples : 3 relations Inter-organisationnelles composées chacune de deux organisations. Analyse qualitative exploratoire.
<b>Matériel</b>	Littérature académique en économie et gestion ; littérature en sciences humaines ; littérature spécialisée ; sites internet ; entretiens ; données terrain issue de notre observation participante.
<b>Principaux résultats</b>	Les RIO permettent l'affirmation (ou réaffirmation) de l'identité organisationnelle (1), quand elles sont caractérisées par une diversité et une proximité entre les organisations (2), et quand les organisations ont développé une capacité d'absorption (3).
<b>Principales contributions académiques</b>	Cette recherche comble certains manques de la littérature en décrivant pour mieux définir, comprendre et opérationnaliser le concept de « altérité organisationnelle » 1/ Le concept d'altérité est très rarement associé à l'identité organisationnelle. 2/ Ces travaux opérationnalisent très peu le concept d'altérité au niveau de l'organisation, et ne mettent pas en exergue des dimensions claires, pour envisager de l'analyser empiriquement. 3/ Les travaux ne s'intéressent pas au lien entre l'altérité et le management de la créativité et de l'innovation, alors que la littérature montre l'importance de la relation entre l'identité organisationnelle et le management de la créativité et de l'innovation.
<b>Principales contributions managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les RIO poussent les organisations à communiquer plus ostensiblement leur identité, rendent encore plus visible et concrète leur mission et donne du sens à leurs actions (auprès des salariés, mais aussi des bénéficiaires, des bénévoles pour les structures de l'ESS).</li> <li>- Les conditions pour que l'identité organisationnelle s'affirme davantage : 1) la diversité des partenaires de la RIO (activité, forme juridique, objectifs stratégiques, nature de l'animation, de l'organisation et du contrôle) ; 2) combinée à une proximité importante autour de valeurs communes ; 3) une capacité d'absorption pour assimiler les connaissances et les exploiter dans un objectif en adéquation avec leurs activités.</li> <li>- Cela suppose l'implication authentique de la direction de l'organisation dans la RIO est importante (intérêt porté en interne ou de façon plus officielle à l'extérieur).</li> <li>- Les RIO conduisent à modifier les processus managériaux : ajout d'indicateurs d'implication ou de motivation au niveau des processus de contrôle ou RH ; création de postes (comme celui de chargé RSE).</li> <li>- Les RIO conduisent à modifier l'aménagement de l'espace pour davantage prendre en considération les attentes et besoins.</li> <li>- Les RIO stabilisent une prise en compte de l'écosystème de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Limites et perspectives de recherche</b>	Les caractéristiques mises en avant par l'analyse de l'étude de cas sont connues et développées dans la littérature, même si d'autres cas mériteraient d'être instruits pour les conforter. Cela étant, cette recherche a pour mérite d'explorer un impensé jusqu'alors en management, qui, nous l'espérons, sera désormais davantage étudié.

**Figure 10** : Schéma synthétique issu de l'essai 3



Remarque : Les RIO convoquent de manière délibérée l'altérité organisationnelle et réaffirment l'identité organisationnelle.

## Chapitre 5. Discussion et Conclusion générale

---

Dans le dernier chapitre de cette partie, nous revenons sur l'ensemble de la thèse pour ensuite proposer une discussion générale des résultats (5.1), avant de présenter de façon synthétique, les contributions théoriques, managériales et méthodologiques de la thèse (5.2). Enfin, nous aborderons les limites de notre travail ainsi que les perspectives de recherches futures (5.3).

### 5.1. Discussion générale des résultats

Le point de départ de cette thèse vient du fait que si la littérature sur le management de l'innovation et de la créativité valorise d'une part, l'importance des stratégies d'ouverture et, d'autre part, le rôle de l'identité organisationnelle, elle ne pense pas la place de ce qui agrège ces deux constats : le concept d'altérité au niveau de l'organisation. Or, de nombreux auteurs dans des disciplines de sciences humaines et sociales, y compris les sciences de gestion et du management, ont abordé ce concept, mais en le considérant, presque comme une « évidence ». Une des contributions majeures de notre recherche est donc de mettre en exergue le fait que l'altérité organisationnelle doit être pleinement pensée comme une source potentielle de renouvellement de l'organisation, car elle pousse à reconnaître la place de l'Autre, ce qui accélère la façon dont les organisations développent la créativité et l'innovation. En somme, après les travaux canoniques réalisés en psychologie et philosophie qui montrent l'importance de l'Autre dans la construction de l'identité de l'individu (Ricoeur, Lévinas, Erickson), et après les travaux en sciences politiques qui soulignent le renouvellement d'une société, par exemple, par le développement de l'autonomie des individus et la conscientisation de qui est l'Autre (Castoriadis, 1975), il semble opportun à présent de s'interroger sur l'altérité au niveau des organisations en sciences de gestion (Journé *et al.*, 2012). Nous retenons comme définition de l'altérité organisationnelle, l'ensemble des caractéristiques qui ne sont pas celles de l'organisation, mais qui permettent à ladite organisation, de spécifier ses propres caractéristiques ou ipséité (Ricoeur, 1990).

L'ambition de cette thèse est de contribuer à cette interrogation que d'autres chercheurs ont entamée sous des angles différents (entre autres, Bruna et Deluzet, 2014 ; Fagbohoun, 2017 ; Janand *et al.*, 2018 ; Bruna et Jahmane, 2020), mais de manière encore trop modeste à notre sens.

Si chaque essai a permis d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche

générale, l'articulation et la complémentarité des articles permettent d'obtenir des résultats transversaux. Les contributions sont de plusieurs ordres. Premièrement, il s'agit de montrer que des outils et dispositifs de gestion classiques en matière d'ouverture convoquent l'altérité organisationnelle sans que cela soit mentionné, ce qui mérite d'être davantage valorisé et, tout simplement, pensé. Deuxièmement, la thèse dans son ensemble propose des dimensions à ce concept et suggère des réflexions en matière d'implémentation et d'opérationnalisation de l'altérité organisationnelle.

Plus précisément, en nous appuyant sur l'ensemble des essais, nous identifions comment les trois dispositifs étudiés (le Fablab interne, le *Design Thinking* et les RIO), convoquent l'altérité organisationnelle, alors même que cela n'est pas explicité par les auteurs du champ et les concepteurs desdits dispositifs (5.1.1). De surcroît, cette recherche nous permet d'appréhender l'altérité organisationnelle comme étant composée de trois dimensions (la diversité, la proximité et la capacité d'absorption), soit des dimensions connues dans la littérature en sciences de gestion. La suite de cette section consiste ainsi à confronter et replacer ces résultats au regard de la littérature existante. Nous étayerons ces dimensions pour analyser comment chacune peut avoir un impact sur le développement de la créativité et de l'innovation (5.1.2).

### **5.1.1. Les dispositifs étudiés convoquent l'altérité organisationnelle**

Pour mémoire, les trois dispositifs ont été choisis pour notre étude car ils sont emblématiques d'une logique transformative de l'organisation et présentent des caractéristiques communes. Ils reposent sur l'ouverture des frontières de l'organisation, en interne comme en externe, sur l'intégration d'une diversité d'acteurs qui peuvent être dans des logiques de communautés, et sur une volonté affichée de faire émerger des nouvelles idées, des nouveaux produits et services et des nouvelles manières de travailler, de s'organiser, etc. Ces dispositifs ont aussi la particularité de s'inscrire dans une logique projet, encadrés dans une temporalité limitée et de se baser moins sur des relations contractuelles que sur des relations interpersonnelles ; l'objectif est notamment de faire advenir du commun (Jullien, 2012) à l'issue du projet. Fort de ces rappels, nous discutons dans les points suivants la question relative à la question « *comment chacun des dispositifs contribue-t-il à sa manière à la définition et opérationnalisation de l'altérité organisationnelle ?* ».



- **Le Fablab interne : une approche intra-organisationnelle de l'altérité organisationnelle**

L'altérité organisationnelle apparaît à travers le dispositif du Fablab interne dans le contexte organisationnel spécifique de l'interne (Lô, 2017 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2016 ; Moriset, 2014 ; Eychenne, 2012 ; Spinuzzi, 2012 ; Orlikowski, 2007). Il s'agit de montrer ici que l'altérité organisationnelle se pense déjà au niveau des acteurs qui sont impliqués dans le quotidien de l'organisation, même si le Fablab interne facilite aussi l'ouverture des frontières de l'organisation (Chesbrough et Bogers, 2014 ; Tushman *et al.*, 2012) vers diverses parties prenantes extérieures pour développer des partenariats économiques, technologiques, et universitaires. Il convient pour les acteurs eux-mêmes de voir l'Autre à travers son visage et de conscientiser leur propre place et identité. Sans rentrer dans des considérations psychologiques, le Fablab pousse les individus à davantage cerner leurs propres caractéristiques. Au niveau de l'organisation, ce dispositif conduit le collectif à s'interroger sur ce qui compte pour eux, sur leur manière de travailler notamment pour développer de nouvelles idées.

De plus, quand l'organisation est de petite ou moyenne taille et qu'elle n'a qu'un site, on pourrait penser que la question de la proximité est en partie traitée. Cependant, cela n'est pas aussi évident, et cette proximité ne signifie pas que le développement de la créativité et de l'innovation est facilité. En effet, la présence du FabLab ne suffit pas pour stimuler l'ouverture des individus vers les autres ; il est nécessaire de réfléchir au contexte organisationnel, car, comme le précise l'essai 1, le Fablab interne a des effets sur les trois dimensions du contexte organisationnel (systèmes, processus, croyances). Il convient dès lors de se focaliser sur l'usage que les acteurs en ont et d'expérimenter comment les accompagner à développer le partage de représentations et de valeurs qui sont importantes pour favoriser l'engagement des individus dans les projets de créativité et d'innovation (Griffiths-Hemans et Grover, 2006 ; Drazin *et al.*, 1999). Dans ce sens, on peut encourager à davantage développer des méthodes de travail dites immersives et moins expérimentales car elles restent trop souvent ponctuelles.

- **Le *Design Thinking* : un lien entre l'altérité organisationnelle et l'identité organisationnelle**

De notre recherche, nous comprenons que le *Design Thinking* peut non seulement favoriser l'altérité organisationnelle, mais aussi jouer le lien, ou la colle, entre les deux faces du couple « identité-altérité ». En effet, la littérature sur le *Design Thinking* (Carlgren *et al.*, 2016 ; Szostak, 2016b ; Ben Mahmoud-Jouini, 2016 ; Kelley et Kelley, 2013 ; Carrier et Gélinas, 2011 ; Knight *et al.*, 1999 ; Brown, 2009) a montré que l'une des caractéristiques de cette

méthodologie est de mobiliser une grande diversité d'acteurs et de parties prenantes ; c'est l'innovation par la multidisciplinarité. Les acteurs mobilisés dans une équipe projet, depuis la phase d'idéation jusqu'à l'implémentation, développent plus spontanément leurs capacités d'absorption, en avançant par itération, à mesure que les retours et évaluations sont pris en compte. Les maquettes et les *proof-of-concepts* sont dans ce sens fondamentaux : ils favorisent encore plus le dialogue notamment des inconnus (Jobin, 2022) ; ils permettent aussi d'évaluer les risques qu'il y a à développer telle ou telle innovation (Seville et Szostak, 2018). Tout cela est une manière de comprendre ce qui compte pour l'organisation, comment elle envisage son projet politique, son organisation, etc.

Enfin, au cours de l'utilisation du *Design Thinking*, une proximité se développe à travers les échanges avec l'ensemble des acteurs, dans et en-dehors l'organisation, notamment grâce à des méthodes telles que l'empathie, les *personas*, etc. Cela favorise la compréhension de qui sont les Autres et aussi de qui ils sont par comparaison. Ainsi, le *Design Thinking* devient un liant entre l'identité et l'altérité. Cependant, lors de la démarche de *design thinking*, il convient de rappeler qu'il y a une phase de sélection des idées créatives. Si la technologie et le marché (les consommateurs) sont des pierres de touche pour évaluer le sort réservé à ces idées, il ne faut pas oublier que la définition du *business model* et du projet d'entreprise joue un rôle majeur (Szostak et Boughzala, 2021).

#### ▪ Les RIO comme une convocation déterminée de l'altérité organisationnelle

À partir de l'analyse approfondie de trois RIO entre des organisations ESS et classiques, nous comprenons que les RIO sont pour elles des opportunités pour affirmer ou réaffirmer leur identité organisationnelle et leur singularité. Et il n'y a pas de différences entre les deux types d'organisation, ce qui montre que, quel que soit le type d'organisations, elles ont besoin au fil du temps de se rappeler à elles-mêmes ce qui fonde leur identité. Cela passe alors par des dimensions que nous pouvons étudier avec une certaine aisance, dans la mesure où il existe des recherches qui les caractérisent. Il s'agit de :

- La diversité, à travers la structure juridique et la raison d'être, les indicateurs d'évaluation, la composition des effectifs, la nature des parties-prenantes ou encore l'étendue des activités.
- La proximité cognitive (partage de valeurs communes), la proximité géographique.
- La capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990 ; Foss *et al.*, 2011), comprend le rôle de la direction, l'engagement de la gouvernance dans la RIO, ainsi que la capacité

à retenir des pratiques ou même des personnes (via un recrutement) découvertes lors de la RIO.

Au final, il revient aux chercheurs de mettre l'altérité organisationnelle dans l'étude de ces trois dispositifs, et de bien cerner ce que cela apporte à la définition de l'identité organisationnelle. Comprendre ce qui est de soi et ce qui est de l'Autre.

### **5.1.2. L'altérité organisationnelle est composée de trois dimensions**

En étudiant comment chacune de ces trois dimensions (diversité, proximité et capacité d'absorption) a un impact sur le développement de la créativité et de l'innovation, notre analyse contribue également à la dimension « méthodologique ». Dit autrement, il est nécessaire de penser l'opérationnalisation du concept à travers les trois dimensions susmentionnées.

#### **▪ La diversité, première dimension de l'altérité organisationnelle**

Certains auteurs ont souligné le rôle de la diversité dans les processus de créativité et d'innovation (Béjean *et al.*, 2018 ; Van Knippenberg et Schippers, 2007 ; Van Knippenberg *et al.*, 2004 ; Lô, 2014 ; Diaz et Canals, 2004). Par diversité, nous entendons l'ensemble d'individus perçus par l'organisation comme étant hétérogènes sur des critères identitaires majeurs pour elle.

Les études de cas réalisées dans ce travail de recherche ont illustré que :

- Le Fablab interne est mis en place avec la perspective de réunir des individus aux talents variés et des ressources externes diverses ; il crée l'occasion d'impliquer diverses parties prenantes pour développer des partenariats économiques, technologiques, et universitaires.
- Le *Design Thinking* exige de composer des équipes à partir d'un brassage de services et d'expertises et conduit à intégrer de nouvelles parties prenantes qui n'étaient pas dans l'écosystème initial de l'entreprise.
- Les RIO reposent sur un croisement d'identités organisationnelles qui n'appartiennent pas aux mêmes groupes définis par une identité claire.

Le point commun des cas étudiés est de dépasser le simple déploiement de démarches de diversité et d'inclusion et de combiner la mise en place des dispositifs de créativité et d'innovation, avec des mécanismes d'éveil à l'altérité et de stimulation de la réflexivité, à même de cultiver une sensibilité à l'Autre, une capacité d'empathie et une pratique de la bienveillance

à l'échelle intersubjective (Bruna et Bazin, 2017 ; Bruna *et al.*, 2018).

Le regroupement de différentes disciplines est une façon de réagir face à la complexité de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent ; cela implique de mobiliser, de faire interagir ensemble des expertises variées (Van Knippenberg et Schippers, 2007) et de confronter des avis divergents (Lô, 2014 ; Diaz et Canals, 2004).

Cela fait écho à la notion de distance cognitive (Nooteboom, 1999). Il s'agit alors de mieux analyser les processus d'échange de connaissances dans des contextes d'innovation collective (Allen Robert, 1983). La distance cognitive « *est utilisée pour décrire à quel point deux individus sont différents, sur le plan des connaissances, mais également dans leur manière de percevoir et d'interpréter les phénomènes extérieurs, c'est-à-dire en quelque sorte dans leurs modes de raisonnement* » (Van Hée, 2008, p. 104).

Ainsi, à la suite de Van Hée (2008), nous pensons que les distances cognitives internes entre les individus de l'entreprise sont également essentielles. « *Il s'agit de réunir des individus aux backgrounds suffisamment diversifiés afin de permettre des apprentissages diversifiés [et qui soient capables de] se comprendre entre eux, afin de faire partager les savoirs nouveaux* » (Van Hée, 2008, p. 105). Cela rejoint précisément les travaux qui ont été menés sur le rôle des *gate keepers* et de *boundary spanning* (Graf et Krüger, 2011 ; Tushman et Katz, 1980).

En s'assurant de maintenir ouvertes les frontières qui existent entre différents groupes (voire communautés de pratiques et de savoirs), l'enjeu reste d'alimenter l'exploration pour développer de nouvelles offres (Chesbrough *et al.*, 2006 ; Chesbrough, 2017), trouver des nouvelles idées (Ruiz *et al.*, 2017), imaginer des réponses communes à des défis sociétaux, économiques et environnementaux. C'est là que la diversité peut venir en soutien à la démarche de management de l'innovation et de créativité.

#### ▪ **La proximité, deuxième dimension de l'altérité organisationnelle**

Des auteurs ont mis en lumière les enjeux de proximité, notamment autour du rapprochement dans des espaces particuliers, ou tiers-lieux ou autour des enjeux d'ouverture des frontières organisationnelles pour avoir en proximité des acteurs et compétences autres (Lô, 2014 ; Lhoste, 2015 ; Merino *et al.*, 2015 ; Béjean *et al.*, 2017 ; Mortara et Parisot, 2018). La proximité peut être définie de nombreuses manières. Elle peut être un critère subjectif par lequel une organisation se perçoit en lien plus ou moins fort avec des acteurs ou d'autres organisations. Mais, elle peut être aussi un critère plus objectif, ou, tout du moins, intersubjective. C'est pour cela que la littérature distingue classiquement différentes natures de proximité que nous présentons ci-dessous.

*La proximité spatiale ou géographique* : La localisation dans l'espace physique, géographique qui est au cœur d'interactions, conditionne les activités économiques, productives, commerciales ou d'innovation des acteurs (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Ce contexte situé, cet espace offre un cadre matériel favorable à la circulation des informations, des biens physiques et des individus (Boschma, 2005). Toutefois, la proximité géographique ne constitue qu'un potentiel. Elle n'est utile que si les acteurs l'activent au travers de la mobilisation d'une proximité non géographique : organisationnelle, institutionnelle, sociale et cognitive.

*La proximité institutionnelle* correspond à la capacité qu'ont les acteurs pour se coordonner par la convergence de leurs représentations vers un ensemble de règles partagées (North, 1990 ; Kirat et Lung, 1995). Elle est aussi ce par quoi les acteurs se fédèrent autour de valeurs communes, de pratiques et habitudes partagées. Associée à une proximité géographique, elle est à l'origine d'un sentiment d'appartenance maintenant une certaine sécurité ontologique (Giddens, 1987). Elle s'avère cruciale pour la circulation des connaissances et le développement de projets entre acteurs (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

*La proximité organisationnelle* traduit le fait d'appartenir à une même organisation. Ce lien peut aller de faible (comme dans le cas des marchés ou de réseaux) à fort (comme dans le cas d'entreprises). Elle définit le degré d'autonomie dont dispose chaque acteur dans ses interactions avec ses pairs (Boschma, 2005).

*La proximité sociale* qualifie l'appartenance des acteurs à un même espace social, ceci de manière indépendante aux systèmes de règles et de routines (renvoyant aux proximités institutionnelle ou organisationnelle) pouvant régir leurs interactions sociales (Amisse *et al.*, 2012). Elle suppose de différencier les groupes d'acteurs, en portant le jugement qualitatif subjectif et difficilement mesurable d'une distance « proche de/loin de » (Talbot, 2009). Elle rejoint les implications de la distinction et de la caractérisation que les anthropologues relèvent dans toute entité sociale : le « dedans/dehors ».

*La proximité cognitive* rend compte du partage de catégories mentales et de cadres cognitifs communs. La proximité cognitive renvoie à l'idée d'une similarité ou d'une complémentarité des valeurs, des projets, des routines, des conventions (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Ici, la distinction entre similarité et complémentarité nous intéresse d'autant plus qu'elle permet d'illustrer la dimension d'altérité que nous appréhendons au sein même de l'identité organisationnelle. Dans une identité organisationnelle, les individus peuvent avoir des caractéristiques semblables (similarité), mais ils peuvent aussi être différents et leur proximité se nourrit de leur complémentarité. L'organisation peut en effet être définie comme un collectif

d'acteurs individuels hétérogènes en interaction, dont la somme des compétences individuelles favorise l'existence de « *compétences organisationnelle super-additives* » (Bouba-Olga et Grossetti, 2008).

Ainsi, la dynamique de proximité peut comporter des séquences (la proximité géographique peut être plus aisée à mettre en place que la proximité cognitive) et est articulée par des interactions entre logiques différentes (Amisse et Muller 2011 ; Amisse *et al.*, 2012). La dynamique de proximité peut ainsi s'établir tant à travers des partenariats entre individus qu'à travers des partenariats entre organisations.

Dans le cadre de notre recherche sur les conditions favorables à l'innovation, nous avons principalement étudié l'impact des proximités cognitive (essais 1, 2, 3) et géographique (essais 1 et 3). Ces deux formes de proximité nous permettent de souligner combien le partage de valeurs communes favorise la mobilisation de ressources et la coordination qui sont nécessaires à un engagement dans l'acte créatif et le projet d'innovation et à sa pérennisation.

▪ **La capacité d'absorption, troisième dimension de l'altérité organisationnelle**

« *La capacité d'absorption* [« absorptive capacity » dans le texte, ndl] désigne la capacité d'un individu (et par extrapolation, d'une organisation) à acquérir, assimiler des connaissances auprès d'un autre individu (ou encore d'une autre firme ou institution), puis à les transformer afin de mieux les exploiter » (Cohen et Levinthal, 1990, p. 128). La littérature présente la capacité d'absorption comme étant composée de quatre dimensions complémentaires : l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation (Noblet et Simon, 2010). L'acquisition représente l'aptitude à reconnaître, à valoriser et à acquérir la connaissance externe essentielle pour le développement de l'entreprise (Lane et Lubatkin, 1998 ; Zahra et George, 2002). L'assimilation repose sur l'ensemble des routines et processus de compréhension et d'interprétation des informations et savoirs qui proviennent de sources externes (Zahra et George, 2002). La transformation consiste à s'approprier les nouveaux savoirs en les combinant avec des connaissances existantes. Enfin, l'exploitation est la capacité avec laquelle l'entreprise applique les nouvelles connaissances avec une visée stratégique (Lane et Lubatkin, 1998). Le tableau conçu par Noblet et Simon (2010) nous offre une synthèse intéressante des dimensions de la capacité d'absorption en précisant les auteurs qui les ont étudiées.

**Tableau 10** : Les dimensions de la capacité d'absorption

Dimensions	Composants	Thèmes	Auteurs
Acquisition	Investissements préalables	Tolérance au risque Soutien du dirigeant Formation Investissement R&D	Cohen et Levinthal (1990); Song et Parry (1993); Mowery, Oxley (1995); Kim (1998); Kavan, Saunders et Nelson (1999); Giroud (2000); Lahti et Beyerlein (2000); Zahra et George (2002); Todorova et Durisin (2007)
	Connaissances préalables	Répertoires de connaissance Intensité en connaissance Expérience du département R&D Dernier diplôme des employés	Song et Parry (1993); Dyer et Singh (1998); Davenport, De Long et Beers (1998); Autio, Sapienza et Almeida (2000); Salk et Brannen (2000); Zahra et George (2002); Todorova et Durisin (2007)
	Motivation à rassembler des connaissances	Intensité Observation Vitesse	Cohen et Levinthal (1990); Mohr et Spekman (1994); Stork et Hill (2000); Szulanski (2000); Zahra et George (2002)
Assimilation	Absorption Compréhension	Interprétation Compréhension Formalisation	Cohen et Levinthal (1990); Dodgson (1993); Szulanski (1996, 2000); Kim (1998); Lane et Lubatkin (1998); Gruenfeld, Martorana et Fan (2000)
Transformation	Internalisation Conversion	Recodification Remise en question Adaptabilité	Kim (1998); Gruenfeld, Martorana et Fan (2000); Salk et Brannen (2000)
Exploitation	Utilisation Mise en place	Engagement de ressources Compétences clefs	Cohen et Levinthal (1990); Dodgson (1993); Szulanski (1996, 2000); Kim (1998); Lane et Lubatkin (1998); Gruenfeld, Martorana et Fan (2000)

Source : Article de Noblet et Simon, 2010.

Les auteurs présentent la capacité d'absorption comme relevant de facteurs internes et externes très disparates. Nous retenons surtout de la littérature que le contexte organisationnel et l'identité organisationnelle sont comptés comme composant des facteurs internes du développement des capacités d'absorption (Noblet et Simon, 2010 ; Daghfous, 2004 ; Lin *et al.*, 2002 ; Lane *et al.*, 2001 ; Tsai, 2001 ; Lane et Lubatkin, 1998).

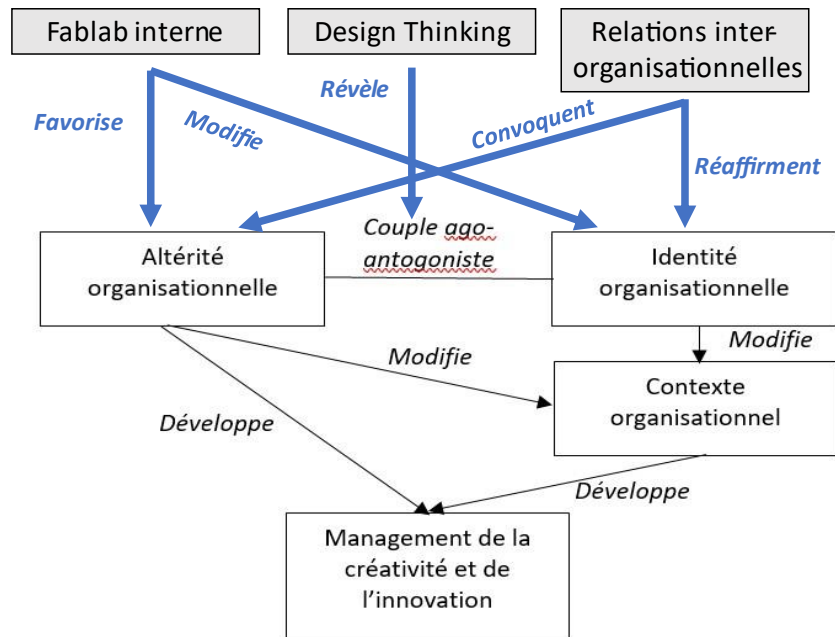
Nos études de cas ont souligné ce que Cohen et Levinthal (1990) avant nous avaient démontré, à savoir : l'importance de favoriser la capacité d'absorption entre membres d'une équipe, pour appréhender un projet de créativité et d'innovation en confrontant des paradigmes de pensée différents, consolidant ainsi une capacité nouvelle.

Le rôle de l'altérité individuelle dans une démarche d'innovation apparaît ici sans difficulté. « *La capacité d'absorption étant fonction décroissante de la distance cognitive, et la « valeur de la nouveauté » (diversité, source d'innovation) étant croissante avec cette distance* » (*op. cit.*). Le concept de capacités d'absorption métacognitives qui facilitent la compréhension de partenaires plus distants et plus diversifiés ; le développement de capacités d'absorption ne réduisant pas forcément les distances cognitives (Lane et Lubatkin, 1998).

Ces trois dimensions nous permettent de caractériser l'altérité organisationnelle comme une ressource et comme une condition favorable au développement de la créativité et de

l'innovation. La figure 11 ci-dessous synthétise les résultats de nos recherches.

**Figure 11** : Contributions de la thèse concernant l'altérité organisationnelle



Cette figure fait apparaître les différents types d'effets que les dispositifs ont à la fois sur l'altérité organisationnelle et sur l'identité organisationnelle. A partir des terrains étudiés, nous relevons ainsi que :

- Le Fablab interne favorise l'expérience de l'altérité organisationnelle et modifie l'identité organisationnelle.
- Le *Design Thinking* révèle la relation ago-antagoniste entre l'altérité organisationnelle et l'identité organisationnelle.
- Les RIO convoquent de manière délibérée l'altérité organisationnelle et réaffirment l'identité organisationnelle.

Lors de la première section de ce chapitre, nous avons synthétisé nos résultats pour finalement discuter de ces résultats transversaux. À présent, nous présentons la conclusion générale de notre travail doctoral, pour ce faire nous aborderons les contributions de la recherche, les limites, et les voies de futures recherches.



## 5.2. Contributions de la thèse

Lors de cette partie, nous présentons les contributions théoriques, managériales et méthodologiques de notre recherche.

### 5.2.1. Contributions sur le plan théorique

Ce travail doctoral contribue à plusieurs champs de la littérature. Nous les présentons selon le plan suivant : le management stratégique, les dispositifs de gestion et l'identité organisationnelle.

La première contribution de notre travail s'inscrit dans le champ du management stratégique. Elle concerne les mécanismes à l'œuvre dans les pratiques de créativité et d'innovation déployées en entreprise, en adoptant la perspective de l'altérité organisationnelle. Dans une économie fondée sur la connaissance, la génération et la circulation d'idées et de savoirs sont de plus en plus dépendantes d'initiatives et de projets qui rassemblent des acteurs hétérogènes mais aussi des organisations variées. Or, des travaux en management soulignent que ce mode de fonctionnement et d'échange coopératif volontaire renforce la confiance entre individus de services différents (Muller, 2006) et consolide la culture organisationnelle (Cohendet et Diani, 2003), ce qui est essentiel en innovation et en créativité. Dans ce sens, les dispositifs retenus dans la thèse illustrent combien les processus de management approchés selon la perspective de l'altérité organisationnelle, favorisent la génération et la circulation des connaissances et des idées. En effet, l'altérité conduit à reconnaître l'existence d'un Autre, qui est crédible, légitime, pertinent. Cela pousse également à décortiquer son discours, ses valeurs, ses références parfois implicites. La prise de conscience de cet Autre ce que favorise les dispositifs, permet aux acteurs de prendre du recul sur une situation, d'être plus autonomes (Castoriadis, 1975), et ainsi de proposer de nouvelles idées (Szostak et Ramanantsoa, *à paraître*).

Une autre contribution de notre travail concerne de manière plus spécifique les dispositifs de gestion selon deux axes. Le premier axe vise le lien entre le management de l'innovation et l'engagement RSE des entreprises par le *Design Thinking*. Nous avons vu que cet engagement RSE a surgi, à travers la méthodologie du *Design Thinking* (essai 2). Ce que l'on retient ici est alors que non seulement le *Design Thinking* est un dispositif pour manager l'innovation et la créativité, mais il est également en capacité de jouer un rôle dans le développement de la stratégie d'une organisation. Cela conforte les travaux en design qui présentent la discipline du design comme ayant une portée stratégique et pas uniquement opérationnelle et concrète (voir les revues telles que *Design Management*). Cela n'est pas nouveau si l'on se réfère à Borja de

Mozota (2001). Mais, ce discours peine encore à être retenu en management stratégique, même si des chercheurs en sciences de gestion le signalent régulièrement (Hemmonnet-Goujot *et al.*, 2016 ; Séville et Szostak, 2018). Notre recherche confirme ainsi à son tour ce discours.

Concernant le second axe de contribution dans le champ des dispositifs de gestion, nos réflexions portent sur les Fablabs internes, en soulignant d'une part, combien ce dispositif peut être mis en place au sein de sociétés de service et d'autre part, comment les enjeux de matérialité sont très peu importants comparés aux enjeux de sens et d'imaginaire qu'il véhicule. En référence à la littérature sur les dispositifs de gestion, notre essai 1 a souligné l'écart entre l'intention stratégique initiale et les effets réels constatés peu pérennes du Fablab interne. L'essentiel apparaît dans la réaffirmation de l'identité organisationnelle et les croyances consolidées en commun.

Le troisième et dernier champ de recherche pour lequel nous contribuons concerne l'identité organisationnelle.

Tout d'abord, notre travail de recherche confirme l'opérationnalisation de l'identité organisationnelle à travers le contexte organisationnel. Nous contribuons aux travaux menés sur le contexte organisationnel en créativité et innovation (Amabile, 1988 ; Brion et Mothe, 2017), en proposant une grille de lecture de la capacité transformative de ce contexte, dans ses trois dimensions (processus, systèmes et croyances).

De plus, notre recherche sur les liens entre identité et altérité organisationnelles nous conduit à porter la lumière, tant sur les équilibres dynamiques que sur les déséquilibres qui peuvent exister entre les deux. Le fait d'évoquer qu'identité et altérité organisationnelles forment un couple de nature ago-antagoniste souligne que nous appréhendons la combinaison de leur opposition et de leur coopérativité. D'un côté, l'antagonisme nous conduit à opposer altérité organisationnelle et identité organisationnelle, de l'autre, l'agonisme conduit à penser leur coopération. Dit autrement, comment les deux concepts s'enrichissent mutuellement malgré (ou du fait ?) de leur opposition.

Au terme de cette recherche, nous avons illustré les effets qu'ont les trois dispositifs étudiés sur ce couple ago-antagoniste. Il est clair que les liens sont enchevêtrés, rendant impossible la caractérisation de priorités stratégiques. En nous inspirant de la littérature sur les systèmes ago-antagonistes, nous suggérons de suivre ce que Pascal déclarait déjà dans ses Pensées : « *Et d'ordinaire il arrive que, ne pouvant concevoir le rapport de deux vérités opposées, et croyant que l'aveu de l'une entraîne l'exclusion de l'autre, ils s'attachent à l'une et ils excluent l'autre* » (Pascal, 1852, fragments 788). Nous pensons que l'altérité organisationnelle et l'identité organisationnelle méritent d'être pensées conjointement. La notion de couple oppositionnel

dans les analyses anthropologiques de Roger Caillois (1958), puis dans celles de Claude Lévi-Strauss (1964) autour des antagonismes structurels<sup>22</sup>, confirment l'intérêt d'envisager tous les types d'équilibres et de déséquilibres qui peuvent surgir au sein de ces couples d'oppositions. Enfin, nous rejoignons Edgar Morin (2015), qui explicite de façon approfondie « l'antagonisme organisationnel », contribuant avec d'autres, au développement de cette théorie des systèmes ago-antagonistes.

### 5.2.2. Contributions sur le plan managérial

La contribution principale sur le plan managérial concerne la mise en avant de l'altérité organisationnelle. En effet, cela a un impact majeur sur la définition des processus managériaux classiques, en l'occurrence la finalisation, l'organisation, l'animation et le contrôle. Par exemple, le stratège peut s'interroger sur la formalisation de la stratégie alors même qu'il fait référence à l'identité organisationnelle pour y parvenir. Dans quelle mesure l'altérité organisationnelle influence-t-elle cette formalisation ? Quelle est la place occupée par le discours de l'Autre dans cette formalisation ? Pareillement, que dire des modes de management et d'animation des hommes et des femmes, de l'organisation du travail et de l'organigramme, des indicateurs de contrôle et autres KPI ? Dans quelle mesure le stratège prend-il réellement ses décisions en ayant conscience du rôle de l'Autre ? Dans le cas de l'innovation et de la créativité, ces questions paraissent centrales, puisque l'objectif de ces deux activités est d'être différent des autres. L'influence de l'Autre se doit d'être sollicitée, d'un côté, pour croiser et partager des connaissances et des idées et, de l'autre, il convient de rester à une juste distance pour réussir à limiter l'influence. Sous cet angle, le manager est confronté à un réel défi, qu'il saura d'autant mieux relever qu'il en a conscience.

Proches de la notion d'intervention développée par Simons (1991), les trois dispositifs étudiés ont des effets sur le contexte organisationnel. Ces effets sont, nous l'avons vu, plus ou moins significatifs et plus ou moins pérennes sur les trois dimensions du contexte organisationnel (systèmes, processus, croyances).

Notre recherche montre que les trois dispositifs étudiés peuvent faciliter l'ouverture des frontières de l'organisation (Chesbrough et Bogers, 2014 ; Tushman *et al.*, 2012) et développer, dans une certaine mesure, le partage de représentations et de valeurs qui sont importantes pour favoriser l'engagement des individus dans les projets de créativité et d'innovation (Griffiths-

---

<sup>22</sup> Parmi les antagonismes étudiés par Lévi-Strauss, comme des invariants universels, on trouve : nature/culture, cru/cuit.

Hemans et Grover, 2006 ; Drazin *et al.*, 1999).

- Au niveau des systèmes, les cas étudiés soulignent combien l'intercompréhension des expertises métiers de l'équipe et l'accompagnement au développement des capacités d'adaptation à la complexité de l'environnement, sont essentielles.
- Au niveau des processus, nous avons vu que les modes de management ou de recrutement sont modifiés pour alimenter en profondeur l'organisation d'une diversité de profils (formation et parcours), mais aussi pour structurer les processus d'acquisition de connaissances, pour les articuler avec la vision de l'entreprise (essai 3) ou le développement de l'innovation (Charue-Duboc et Midler, 2001) (essai 1 et 2).
- Enfin, au niveau des croyances, nos recherches montrent que la proximité cognitive facilite le développement de la cohésion interne et de l'implication dans de nouveaux défis semblent importants, pour favoriser l'engagement et l'implication dans des pratiques créatives ou innovantes (essais 1,2, 3). La littérature a montré que les croyances contribuent à la production de sens ; elles permettent à l'organisation d'être moins linéaire (Lovas et Goshal, 2000) et de lutter contre l'inertie, en favorisant l'exploration d'idées nouvelles (Leonard et Swap, 1999).

L'affirmation ou la réaffirmation de l'identité organisationnelle singulière a été observée dans chacun des cas de cette recherche et ce, même si les dispositifs ont une temporalité limitée et n'ont pas vocation à durer dans le temps. Les trois dispositifs se sont révélés être davantage des moyens plutôt que des fins en soi. Le Fablab interne, tiers-lieu éphémère, les projets réalisés avec le *Design Thinking* ou les RIO ; tous rassemblent autour de valeurs et promeuvent une certaine vision du monde en élaborant des routines et en engageant des responsabilités partagées entre les collaborateurs (« *endorsing, encoutering and engaging* ») (Grenier *et al.*, 2020). Nous avons montré qu'ils contribuaient à charger l'organisation de sens, et à expérimenter d'autres manières de « faire l'organisation », en créant de nouvelles pratiques organisationnelles (Courpasson *et al.*, 2016). Ces dispositifs ont en commun de proposer des alternatives aux routines internes et à l'histoire d'une entreprise (Lerch *et al.*, 2015).

### **5.2.3. Contributions sur le plan méthodologique**

Le couple ago-antagoniste de l'altérité organisationnelle et de l'identité organisationnelle nous permet de concevoir les champs du management stratégique et du management de la créativité et de l'innovation, avec une vision stéréoscopique permettant de saisir le relief organisationnel. C'est pourquoi nous pensons que notre pratique de la pluridisciplinarité ou

transdisciplinarité<sup>23</sup> (philosophie, anthropologie et sciences de gestion) a été précieuse, pour saisir notre objet de recherche de façon systémique.

Ainsi, notre humble démarche de recherche a porté cette attention au système organisationnel dans son ensemble, ne considérant le fonctionnement d'un élément que par rapport à tous les autres, et par rapport à l'environnement et le contexte dans lequel il est observé. La méthodologie ethnographique s'imposait comme témoin des dynamiques et représentations qui s'exprimaient sur nos terrains.

Au terme de cette thèse, les liens contextuels qui réunissent l'altérité organisationnelle et l'identité organisationnelle, prennent l'aspect de hiérarchies enchevêtrées, tant il est impossible de dégager lequel serait l'élément le plus important pour l'entreprise. Nous nous inscrivons dans la lignée des travaux de Bernard-Weil (2007), qui mobilisent la notion de « division constituante » empruntée à Lacan (1966), comme étant l'une des caractéristiques de la théorie ago-antagoniste. Cette division constituante nous semble riche d'apports dans cette discussion conclusive, en ce sens qu'elle s'oppose à toute synthèse ou tout ordre préférentiel entre les deux forces d'un couple ago-antagoniste ; les deux forces s'ignorent et pourtant, œuvrent ensemble dans une communauté de buts. Le couple ago-antagoniste forme un système à la fois chaotique et invariant (Bernard-Weil, 2007, p. 112).

Ainsi, l'entreprise n'a pas à réaliser une équilibration entre les deux parties de ce couple ago-antagoniste altérité organisationnelle et identité organisationnelle ; il est le « *lieu de la liberté et de la créativité* » (Bernard-Weil, 2007, p. 118) et porte en lui « *le développement d'aperçus nouveaux et de stratégies originales* » (Bernard-Weil, 2007, p. 112).

### **5.3. Limites et perspectives pour de futures recherches**

Ce travail doctoral, comme toute recherche, présente des limites que nous présenterons sous deux perspectives, les limites théoriques et les limites méthodologiques. Puis nous concluons cette dissertation en présentant plusieurs perspectives pour de futures recherches.

#### **5.3.1. Les limites de la recherche**

Cette partie est consacrée à la présentation des limites de notre recherche.

Notre travail fait face à deux limites d'ordre méthodologique. La méthode des cas (Yin, 2013) n'a généralement pas pour objectif de généraliser les résultats, compte tenu de leur nombre trop limité. La question de la généralisation est d'autant plus délicate que la sélection

---

<sup>23</sup> Nous n'ouvrons pas le débat ici ; les développements d'arguments nous éloigneraient de notre sujet.

des cas mobilisés dans cette thèse s'est principalement réalisée par opportunisme méthodologique : nous connaissions la plupart des organisations auparavant. Concernant l'entreprise étudiée dans l'essai 1, nous avons déjà collaboré avec les acteurs interrogés ; quant à celle étudiée dans l'essai 2, nous avons réalisé une mission de conseil en leur sein. Les conclusions de ce travail doivent ainsi être limitées aux entreprises étudiées et au contexte de cette thèse.

Plus globalement, la méthodologie qualitative implique un certain nombre de biais que nous avons tenté de limiter, en confrontant nos travaux aux acteurs eux-mêmes et à des pairs chercheurs.

Enfin, d'un point de vue empirique, nous devons rappeler que le modèle global proposé dans cette thèse n'a été étudié que dans le contexte d'un seul cas (essai 3), compte-tenu de l'évolution de notre réflexion, tout au long de ces années de recherche. Il conviendrait ainsi de confronter nos conclusions à dans d'autres systèmes organisationnels.

### **5.3.2. Les perspectives de futures recherches**

Cette partie est consacrée en se basant sur nos contributions ainsi que les limites de notre étude de proposer des perspectives pour de futures recherches.

Lors de cette recherche, la mobilisation d'un nouveau concept, celui d'altérité organisationnelle, nous a conduits à explorer des champs croisés de la littérature, sans disposer d'échelles de mesure ou de méthodologie éprouvés dans la littérature existante.

L'objectif de cette recherche était de mieux discerner le rôle potentiel que peut jouer l'altérité organisationnelle dans le développement de pratiques créatives ou innovantes. Nous rappelons tout d'abord que l'identité organisationnelle joue un rôle dans le management de l'innovation et que, de manière étonnante, la littérature ignore ou mésestime le rôle joué par son pendant, en l'occurrence l'altérité organisationnelle.

Par conséquent, de futures recherches pourraient essayer d'étudier les trois caractéristiques proposées pour étudier l'altérité organisationnelle en management de l'innovation. Premièrement, il est question de l'affirmation de l'identité organisationnelle. Il convient dès lors de bien déterminer les quatre pôles présentés plus tôt. Le diagnostic de l'identité est la première étape à mener pour ensuite saisir l'altérité organisationnelle, ce qui fait écho au couple ago-antagoniste proposé par (Journé et Raulet-Croset, 2012). Des outils existent déjà dans la littérature pour l'évaluer (voir Reitter et Ramanantsoa, 1985).

Pour conclure, la principale contribution de cette recherche consiste à proposer l'altérité organisationnelle comme un concept qu'il est pertinent d'intégrer dans les recherches en

management de la créativité et l'innovation. Cela paraît d'autant plus réaliste que les dimensions de l'altérité organisationnelle mises en avant par notre travail de thèse (diversité, proximité et capacité d'absorption) sont connues et développées dans la littérature, même si elles mériteraient d'être instruites ensemble pour être confortées.





# **PARTIE B**

## **Articles de la Thèse**



# Introduction

---

La partie A nous a permis de présenter l'introduction, le cadrage théorique de notre thèse, la méthodologie de recherche, la synthèse des essais et enfin la discussion et conclusion générale.

Les essais figurent en intégralité dans cette partie B.

Les deux premiers ont été publiés dans des revues classées :

L'Essai 1 (chapitre 6) a été publié en 2018 dans la Revue *Entreprise & Société*.

L'Essai 2 (chapitre 7) a été publié en 2021 dans la Revue *Innovations*.

Le troisième essai (chapitre 8), a été présenté dans une forme embryonnaire, en séminaire de recherche au sein de l'Université qui accueillait le projet FEDER, puis dans une forme plus élaborée, au sein du laboratoire BETA.

La lecture de cette partie B pourra relever quelques redondances puisque les essais ont été présentés de façon synthétique dans la partie A (chapitre 4).

Néanmoins, cette partie B offre l'opportunité de plonger de manière plus approfondie dans la découverte des articles rédigés, avec la bibliographie qui leur est associée à chacun.



## Chapitre 6. Essai 1

---

### Fablab Interne : Quels effets sur le contexte organisationnel ? Le Cas d'un Cabinet de Conseil

Sandra Fagbohoun, Doctorante, Enseignante-chercheure, Université de Lorraine, Laboratoire BETA.

#### Résumé :

Dans cette recherche, nous cherchons à identifier les effets d'un Fablab interne (ou Fablab d'entreprise) sur le contexte organisationnel dans lequel il est mis en place, pour que les idées créatives deviennent des innovations. Si la littérature s'est surtout attachée à analyser ce type de dispositif dans des sociétés industrielles, nous choisissons d'instruire cette question dans un cabinet de conseil, dont les métiers sont, par nature, immatériels. Notre étude qualitative exploratoire met en évidence que, ce dispositif, et particulièrement la liberté d'actions et le développement des connaissances qu'il favorise, produit des effets sur les trois dimensions du contexte organisationnel de l'entreprise étudiée, sans pour autant, que cela ne semble être pérenne. La discussion revient sur la dimension éphémère des Fablabs internes et le rôle de tels dispositifs de gestion dans les organisations.

**Mots clés :** Fablab interne, Innovation, Créativité, Contexte organisationnel, Étude de cas.

#### Introduction

Actuellement, les Fablab se développent aussi bien dans les organisations qu'en dehors des organisations. Soutenus par le MIT dès la fin des années 90, soucieux de réduire la « fracture numérique » en tenant compte des réalités et des besoins locaux (Bosqué et Ricard, 2015), les *Fablabs* se sont peu à peu établis dans la société sur le principe de l'échange, de la coopération, avec la mise à disposition de matériaux divers et de machines à commande numérique<sup>24</sup>, dans l'objectif de coréaliser des projets et objets matériels (Suire, 2018 ; Eychenne, 2012). La logique des Fablabs est ainsi d'« apprendre par le faire » (*learning by doing*). Progressivement, les Fablabs ont investi les organisations et sont devenus internes pour favoriser concrètement la collaboration et l'émergence de pratiques de créativité et d'innovation (Fuller, 2019 ; Lô, 2017 ; Bosqué et Ricard, 2015 ; Menichinelli, 2015). En cela, ils sont devenus des dispositifs de gestion au sens de Moisdon (1997), et s'inscrivent dans une approche processuelle de l'idée créative, pour laquelle la créativité et l'innovation sont deux concepts indissociables - la créativité contribue à l'innovation, en produisant une réponse ou une solution nouvelle et

---

<sup>24</sup> Découpeuse laser et/ou découpeuse vinyle, imprimante 3D, fraiseuse, ponceuse, perceuse, scie sauteuse et scie à ruban ; parfois découpeuse plasma et découpeuse à jet d'eau, machine à coudre, à broder, à produire des circuits imprimés.

appropriée (Amabile, 1998). En effet, si la créativité permet l'émergence, la collecte et la sélection d'idées, le prototypage, en tant qu'étape d'implémentation de ces idées, est un préalable indispensable en vue de l'industrialisation. La matérialisation de ces idées créatives constitue même le nœud gordien entre créativité et innovation. Par créativité et innovation, nous entendons ainsi l'ensemble des activités de production d'idées créatives, qui dépendent de la motivation, des aptitudes, des modes de pensée et de la personnalité d'individus qui sont insérés dans un contexte organisationnel précis (Carrier, Gélinas, 2011 ; Amabile, 1998) ; l'innovation étant la concrétisation sous la forme d'un procédé, produit ou service, business model ou entreprise de ces idées.

Or, les travaux en créativité et en innovation montrent que, désormais, l'une des principales difficultés des organisations relève moins de l'émergence de la créativité et de l'innovation chez leurs collaborateurs, que de la pérennisation de ces pratiques. C'est ce qui a amené les chercheurs (entre autres, Boutillier *et al.*, 2020 ; Brion et Mothe, 2017 ; Dechamp et Szostak, 2016 ; Ford, 1996 ; Amabile, 1996 ; Woodman *et al.*, 1993) à s'intéresser aux influences socio-environnementales à travers le concept de contexte organisationnel, vu comme un ensemble de conditions qui lient les activités entre elles par des dispositifs de gestion qui ont leur vie propre (Moison, 1997). Et ce contexte organisationnel découpé en trois dimensions en interactions permanentes, soient les systèmes, les processus et les croyances (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Brion et Mothe, 2017), est lui-même influencé par les dispositifs qui le composent. Notre question est alors d'explorer les effets du Fablab interne vu comme un dispositif de gestion, sur le contexte organisationnel.

Nous choisissons d'instruire cette question dans le cas d'une société de services de petite taille, pour trois raisons : 1/ les travaux qui portent sur les Fablabs internes ont été, jusqu'à ce jour, menés dans de grandes entreprises (Fuller, 2019), le plus souvent industrielles (Lô, 2017) ; 2/ nous inscrivons notre recherche dans la lignée des travaux de Brion et Mothe (2017) qui ont étudié le contexte organisationnel favorable à l'innovation de petites et moyennes entreprises, en ciblant ici une PME de services ; 3/ le dispositif du Fablab interne met l'accent sur la matérialité, alors même que les recherches qui portent sur les sociétés de services, soulignent principalement l'intangibilité des services (Flipo, 1989).

Cette recherche permet d'identifier non seulement les effets d'un Fablab interne sur le contexte organisationnel, mais il met aussi la lumière sur les éléments nécessaires pour que les idées créatives qui émergent au sein d'un Fablab interne, puissent être pérennisées et donner naissance à des innovations, malgré la dimension éphémère des Fablabs soulignée dans la littérature (Fuller, 2019). Pour ce faire, notre article est structuré en quatre temps. Après avoir

détaillé le cadre conceptuel, nous présentons le cas étudié, les résultats et la discussion conclusive.

## 6.1. Cadre conceptuel de l'étude

### 6.1.1. Le contexte organisationnel : un rôle essentiel dans l'émergence et la pérennisation de la créativité et l'innovation

Le contexte organisationnel est défini comme « l'ensemble des systèmes, processus et croyances qui façonnent les comportements individuels dans l'organisation » (Gibson et Birkinshaw, 2004). Il est un construit complexe, partiellement délibéré et partiellement émergent, qui n'est pas sans tension ou contradiction et qui évolue dans le temps (Brion et Mothe, 2017). Le contexte organisationnel est doublement central dans le management de l'innovation et de la créativité (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Sarooghi *et al.*, 2015), non seulement parce que ce contexte influence le développement de la créativité et de l'innovation, mais aussi parce qu'il est modifié par des dispositifs de gestion destinés à développer la créativité et l'innovation.

Un champ de la littérature (Ekvall, 1991, 1996 ; Parmentier, 2014) a ainsi montré que certaines composantes du « climat créatif » (que nous considérons comme faisant partie intégrante du contexte organisationnel), impactent positivement la créativité et l'innovation des équipes. Les échelles de mesure SOQ<sup>25</sup> et KEYS<sup>26</sup> permettent de les recenser. Il s'agit notamment de l'encouragement managérial, du degré de liberté, du niveau de débat, des ressources et technologies, du degré d'ouverture, du temps dédié à l'exploration des idées, de l'équilibre de la charge de travail, du développement de connaissances et de capacités individuelles, du degré de confiance, du degré d'autonomie, du degré de prise de risque et du niveau de défi.

Par ailleurs, le contexte organisationnel peut à son tour être impacté quand des dispositifs de gestion font évoluer les systèmes, les processus et les croyances de l'organisation, en vue de transformer des idées créatives en innovation. Ici, nous entendons le concept de dispositif de gestion non comme étant un simple outil, mais comme étant inséparable de la notion d'intervention sur le contexte organisationnel (Bollinger, 2020 ; Simons, 1991). Les dispositifs de gestion destinés à développer l'innovation peuvent, en effet, modifier à court ou long terme,

---

<sup>25</sup> Le « Situational Outlook Questionnaire » (SOQ) est basé sur 50 ans de recherche et de développement (Isaksen et Ekvall, 2010) et sur l'expérience d'Ekvall en tant que psychologue industriel (Ekvall, 1996). La mesure contient 53 questions qui évaluent neuf dimensions du climat de créativité ainsi que trois questions narratives ouvertes.

<sup>26</sup> L'échelle KEYS est une échelle du climat de créativité (Amabile, 1996), et compte 78 dimensions.

les pratiques ou les interactions entre acteurs et les interprétations que les acteurs se font des dispositifs et de leurs rôles dans l'organisation (Moison, 1997).

C'est ce qui peut survenir quand des ressources sont rendues disponibles pour développer les pratiques de créativité. Toutefois, si elles ne sont pas accompagnées de pratiques de management favorables à l'innovation, l'impact sur le contexte organisationnel semble faible voire nul, et les innovations sont peu développées (Woodman *et al.*, 1993). En outre, le contexte organisationnel peut être impacté par une mise à disposition du temps dédié aux initiatives de créativité et d'innovation, ou encore par le partage de représentations, de valeurs, ce qui accroît, dans la durée, la motivation des collaborateurs (Amabile, 1998) et le développement de leurs compétences (Griffiths-Hemans et Grover, 2006 ; Drazin *et al.*, 1999). Cet impact favorise dès lors la transformation de la créativité en innovation.

Pour cela, les dispositifs de gestion peuvent jouer un rôle et permettre au contexte organisationnel d'intégrer, de construire et de reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre à des changements rapides de l'environnement, tout en favorisant et en pérennisant les pratiques d'innovation.

Forts de ces premiers éléments, nous considérons dans cette recherche que certains dispositifs de gestion peuvent avoir des effets sur les systèmes, les processus et les croyances qui composent le contexte organisationnel, et influencer positivement l'émergence et la pérennisation des pratiques de créativité et d'innovation. Le Fablab interne est ici le dispositif retenu.

### **6.1.2. Le Fablab interne : un dispositif de gestion inspiré du modèle des Fablabs externes**

Si les Fablabs internes existent depuis peu dans les entreprises, leurs caractéristiques reprennent celles des Fablabs externes et ils se développent en interne comme des dispositifs de gestion.

Il convient de rappeler que, le premier *Fablab*<sup>27</sup> est né à la suite d'un cours de Gershenfeld en 1998 au MIT (Gershenfeld, 2012). Le réseau des Fablabs connaît une forte croissance et rejoint les intérêts de domaines variés, comme l'éducation (Tiala, 2011), la santé, l'architecture, l'environnement ou les politiques publiques. La force de ce réseau est de reposer sur la fluidité des échanges numériques, en dehors de toute considération des frontières géographiques ou

---

<sup>27</sup> Cette appellation de *Fablab*, suppose que l'atelier de fabrication respecte la charte des *Fablabs*, mise en place par le Massachusetts Institute of Technology (MIT).



étatiques, pour déployer le libre accès aux savoirs et nourrir une nouvelle forme d'intelligence collective.

La littérature récente souligne l'essor des Fablabs d'entreprise, que nous appellerons, à la suite de Lô (2017), des Fablabs internes. L'intérêt pour l'adaptation des Fablabs au contexte des entreprises est apparu à la fin des années 2000 et on relève en France la première implantation de Fablabs internes en 2009, chez Areva NP, puis chez Renault et chez Saint Gobain (Fuller, 2019). Ces espaces sont dédiés à l'émergence et au développement de pratiques de créativité et d'innovation au sein des organisations (Trivery *et al.*, 2015 ; Bosqué et Ricard, 2015 ; Piller *et al.*, 2015 ; Bosqué *et al.*, 2014 ; Menichinelli, 2015 ; Eychenne, 2012). Les Fablabs internes cherchent à favoriser l'apprentissage, la conception et le prototypage. La libre curiosité des citoyens qui choisissent d'intégrer un Fablab externe, trouve plus difficilement son équivalent en entreprise, où l'enjeu principal est d'accompagner l'appropriation du Fablab interne par les collaborateurs, pour dépasser le niveau de la simple intention stratégique.

Compte tenu des recherches encore rares sur le Fablab interne, nous avons retenu les principes structurants qui sont revendiqués par les *Makers*, usagers des Fablabs externes et présents dans la Charte des Fablabs du MIT<sup>28</sup>. Nous nous sommes, par ailleurs, appuyés sur la littérature en gestion qui porte sur les Fablabs pour avancer avec le plus de cohérence six caractéristiques principales du Fablab interne : transdisciplinarité, partage, expérimentation pratique, développement de connaissances, liberté d'action et *empowerment*<sup>29</sup>.

Par ailleurs, nous considérons le Fablab interne comme un dispositif de gestion ; c'est pourquoi nous articulons les caractéristiques retenues pour qualifier le Fablab interne, aux axes relevés dans la littérature pour qualifier un dispositif de gestion.

- Le Fablab interne est le fruit d'une « intention stratégique », au sens de De Vaujany (2006). Les travaux de Fuller et David (2017) illustrent l'intention des entreprises d'accroître les « opportunités business » et de transformer l'organisation, notamment en éliminant les silos et en dépassant les divisions classiques entre expertises. Le Fablab interne favorise aussi un processus dynamique d'apprentissage et des flux d'échanges fondés sur le partage de compétences, la multiplication des projets et l'appropriation par le plus grand nombre (Suire,

---

<sup>28</sup> Voici les principes des *Makers* revendiqués dans les Fablabs externes et repris par la Charte des Fablabs (*fabrication laboratory*) du MIT : Liberté, Faire, Transdisciplinarité, Partage, *Empowerment* et Documentation. Nous avons adapté le terme « Faire » en « Expérimentation pratique », et la « Documentation » en « Développement des connaissances ». Les autres termes ont été laissés à l'identique par rapport à la charte du MIT. Ces modifications de vocabulaire ont veillé à conserver le sens original, tout en le rendant plus explicite et lisible pour le monde des entreprises.

<sup>29</sup> « être des vecteurs d'empowerment » [« capacitation », « développement du pouvoir d'agir », « autonomisation », « responsabilisation », « émancipation » ou « pouvoir-faire »] (Gershenfeld, 2012).

2018 ; Lô, 2014). La transdisciplinarité est une façon de réagir face à la complexité de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent ; elle implique de mobiliser, de faire interagir ensemble des expertises variées (Van Knippenberg et Schippers, 2007) et de confronter des avis divergents (Lô, 2014 ; Diaz et Canals, 2004).

- Le Fablab interne repose sur un « substrat technique », au sens de Hatchuel (1996) car en tant que lieu physique d'expérimentation pratique, il permet aux individus autonomes de recourir à la matérialité immédiate dans un espace collaboratif mobilisant (Suire, 2018 ; Lô, 2017), le *Learning by doing*, ou l'apprentissage par le « Faire », qui place les individus dans une posture active et engagée. Le Fablab interne, à travers les ressources qu'il met à disposition (ressources en temps, en connaissances, en savoir-faire, en machines, en matériaux divers...), permet de tester rapidement des idées (Fuller, 2019), de générer des concepts disruptifs et de les rendre tangibles à travers des prototypes physiques (Fuller, David, 2017).
- Le Fablab interne, « objet de réappropriations diverses », au sens de De Vaujany (2006), offre une flexibilité d'usages ; il développe l'agilité des collaborateurs et encourage la créativité (Fuller, 2019), favorise la liberté d'action, l'exploration, la découverte (Lô, 2017), et légitime l'essai-erreur (Fuller et David, 2017). Ainsi, une forme de « démocratie technique » opère (Callon *et al.*, 2001), sur un mode horizontal, non centralisé, et inscrit les individus participants dans une dynamique intersubjective qui favorise l'*empowerment*. Les travaux de Fuller et David (2007) évoquent également l'effacement des effets de la bureaucratie et l'encouragement à l'expression individuelle. En effet, non seulement les acteurs qui s'unissent autour d'un projet sont plus soudés entre eux (Fuller, 2019), mais ils se considèrent comme égaux en puissance ; on parle d'innovation Pro-Am en contraction de professionnel et d'amateur (Leadbeater et Miller, 2004). Ce fonctionnement horizontal n'empêche pas l'organisation autour d'un responsable du Fablab qui, comme Suire l'a justement démontré (2018), joue un rôle essentiel en matière d'équilibre, dans un dispositif qui croise des expertises variées, des projets non anticipés, des initiatives spontanées et des collaborations fortuites.

Ainsi, notre question de recherche consiste à comprendre quels sont les effets du Fablab interne vu comme un dispositif de gestion, sur le contexte organisationnel. Dans cette optique, nous déclinons la question principale de cette recherche en sous-questions : (i) Les trois dimensions du contexte organisationnel sont-elles impactées de la même manière ? (ii) Ces

dimensions sont-elles impactées par l'ensemble des six caractéristiques du Fablab interne ? et (iii) ces effets sont-ils pérennes (puisque la littérature souligne leur caractère éphémère) ?

Le tableau 11 synthétise l'ancrage conceptuel retenu dans cette recherche.

**Tableau 11** : Caractéristiques retenues pour qualifier le Fablab interne – Essai 1

<b>Caractéristiques du Fablab interne</b>	<b>Idées clés</b>
<b>Transdisciplinarité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'innovation est dynamisée par les projets portés par une variété d'expertises (Voigt <i>et al.</i>, 2017 ; Van Knippenberg et Schippers, 2007).</li> <li>- La diversité est source de génération d'idées et de choix possibles (Van Knippenberg <i>et al.</i>, 2004).</li> <li>- La créativité est favorisée par la confrontation d'avis divergents (Lô, 2014 ; Diaz et Canals, 2004).</li> <li>- Le Fablab interne stimule les partenariats entre fonctions, départements et organisations (Fuller, 2019 ; Bosqué <i>et al.</i>, 2014).</li> </ul>
<b>Partage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Fablab interne est l'occasion d'intégrer des compétences extérieures à l'entreprise (Lô, 2014)</li> <li>- Le Fablab interne favorise les flux d'échange et l'appropriation par le plus grand nombre (Suire, 2018 ; Lô, 2014).</li> <li>- Les interactions au sein du Fablab permettent le partage de compétences et expertises (Mortara et Parisot, 2018).</li> </ul>
<b>Expérimentation pratique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Fablab a des objectifs d'expérimentation pratique et de matérialité (Suire, 2018 ; Lô, 2017).</li> <li>- La combinaison du réel empirique et du numérique immatériel est fructueuse (De Vaujany et Mitev, 2013 ; Carlile <i>et al.</i>, 2013).</li> <li>- Le Fablab interne favorise le prototypage rapide et l'incubation de produits/projets (Mérindol <i>et al.</i>, 2016).</li> <li>- Le Fablab interne autorise le bricolage (Wolf <i>et al.</i>, 2014)</li> <li>- L'innovation générée par les Fablabs s'appuie sur les modes de production qui s'y développent : la fabrication additive (Piller <i>et al.</i>, 2015).</li> </ul>
<b>Développement des connaissances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Fablab interne développe l'intelligence collective (Lô, 2014).</li> <li>- Le Fablab interne apporte des méthodes et outils innovants à tous les collaborateurs (Bosqué <i>et al.</i>, 2014).</li> <li>- Le Fablab interne favorise la création de connaissances hautement collaboratives (Lhoste, 2015).</li> <li>- Le rôle du coordinateur est important dans le Fablab interne pour favoriser la capitalisation des savoirs (Suire, 2018).</li> <li>- Le renouvellement des activités de recherche et de formation est favorisé (Mérindol <i>et al.</i>, 2016).</li> </ul>
<b>Liberté d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La flexibilité dans l'utilisation du Fablab interne favorise l'exploration et la découverte (Lô, 2017).</li> <li>- Le Fablab interne est un espace idéal pour les entrepreneurs qui sont imaginatifs et créatifs (Merino <i>et al.</i>, 2015).</li> <li>- La volonté d'appartenance à une communauté et la participation libre, par plaisir, sont les deux facteurs principaux de motivation (Moilanen, 2012).</li> </ul>
<b>Empowerment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet collaboratif <i>peer-to-peer</i> sur le modèle du MIT s'opère sur un mode horizontal, non centralisé (Leadbeater et Miller, 2004).</li> <li>- Dans un Fablab, le déplacement de l'expertise vers l'expérience valorisée est une forme de « démocratie technique » (Callon <i>et al.</i>, 2001).</li> <li>- Les initiatives spontanées sont favorisées par la présence d'un Fabmanager (Suire, 2018).</li> <li>- Le Fablab est précieux pour ceux qui ont besoin d'un lieu et d'une communauté pour défendre leur innovation (Merino <i>et al.</i>, 2015).</li> </ul>

L'objectif est pour nous, à présent, d'explorer notre questionnement à travers une étude de cas approfondie.

## 6.2. Présentation de l'étude empirique

### 6.2.1. Contexte de l'entreprise

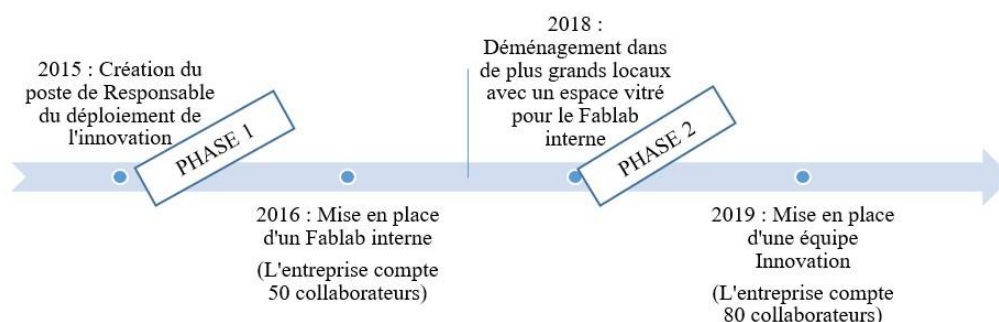
Le terrain choisi pour cette étude est un cabinet de conseil qui s'est doté d'un Fablab interne et qui nous a autorisé à suivre sur plusieurs années les pratiques en son sein. Créé en 2008 à Paris, ce cabinet nommé Advents est un cabinet de conseil en management des organisations, répartis aujourd'hui sur trois sites : Paris, Lyon et Marseille. L'intégralité de son capital est détenue par les associés. Les missions réalisées sont diverses, mais son cœur de métier est d'accompagner ses clients dans leurs projets de transformation et de décliner leur stratégie en alignant organisation, processus et système d'information (en finance, achat, *supply chain*, etc.). La moitié de leur clientèle relève du secteur industriel. Le cabinet développe aussi une activité plus novatrice, toute entière consacrée à accompagner leurs clients à faire émerger des idées créatrices, à générer, recueillir, sélectionner des idées nouvelles et à en prototyper certaines.

Fin 2015, afin de se démarquer de ses concurrents, le cabinet décide d'accélérer ses pratiques de créativité et d'innovation en interne et pour ses clients. Il s'agit là de l'intention stratégique. L'associé, en charge du site lyonnais, crée alors le poste de responsable du déploiement de l'innovation et recrute pour cela un senior, spécialiste de l'innovation digitale et collaborative. Ensemble, ils décident de la mise en place d'un Fablab interne.

Fin 2018, l'équipe est amenée à déménager, pour être en mesure d'accueillir les collaborateurs plus nombreux. Alors qu'au démarrage de l'étude, le cabinet comptait 7 associés et 50 collaborateurs ; en 2019, le cabinet compte 80 consultants, avec l'un des taux de turnover les plus bas du secteur. À cette équipe, s'ajoutent des partenaires d'expertises variées et complémentaires.

Concernant le substrat technique, le Fablab de ce cabinet est équipé comme un Fablab externe (Eychenne, 2012), de machines numériques mettant l'accent sur une transition rapide entre un fichier de description numérique et un objet physique avec trois outils principaux : une imprimante 3D, une découpe laser et une découpeuse vinyle (réalisation de signalétique et d'habillage texturés de surfaces). La réalisation de ce Fablab a été intégrée dans une démarche d'accompagnement à l'innovation par le responsable d'innovation, ce qui a été possible du fait de la réappropriation du Fablab par les acteurs.

La frise chronologique ci-dessous permet de situer les différents événements clés évoqués (Figure 12).

**Figure 12** : Frise chronologique de notre étude de terrain – Essai 1

### 6.2.2. Collecte de données

Notre enquête terrain a été menée au sein de ce cabinet de consulting équipé d'un Fablab interne pendant près de trois ans, de façon à pouvoir étudier les effets d'un tel dispositif sur le contexte organisationnel. Notre méthode est abductive et exploratoire : des premières intuitions ont émergé en 2016 après des moments d'observation et des entretiens. Nous avons ainsi pu construire notre cadre d'analyse de façon plus précise, afin de croiser les données recueillies avec celles qui ont émergé lors d'une seconde phase d'enquête terrain auprès des salariés, en 2019. Nous avons procédé à une collecte de données secondaires (site internet, réseaux sociaux, contenus de discours de communication internes et externes) et à une collecte de données primaires, à partir d'entretiens et d'observation en retrait.

Concernant les entretiens semi-directifs, notre guide était composé de trois parties : (1) profil du répondant (ancienneté, statut actuel, parcours antérieur) ; (2) représentations construites autour du Fablab interne (usages, productions, développement de connaissance, pratiques d'innovation) ; et (3) analyse des liens entre chaque dimension (systèmes, processus et croyances).

La grille d'analyse telle que nous l'avons élaborée imposait d'être déployée dans un temps relativement long, notamment au regard de certains indicateurs choisis comme le développement de connaissances, la liberté d'actions ou l'*empowerment*. En effet, en phase 1, le Fablab interne semblait avoir favorisé un grand nombre de pratiques de créativité et

d'innovation en un temps très court. La question de la pérennisation de ces initiatives s'est posée. Nous souhaitions identifier si le Fablab interne bénéficiait d'un classique engouement de courte durée, lié à la curiosité qu'il pouvait susciter, ou si ce dispositif allait modifier le contexte organisationnel lui-même, en générant d'autres effets non anticipés en première phase. La seconde phase s'est déroulée après le déménagement des équipes dans des locaux plus grands, « *choisis par l'ensemble des collaborateurs, après une consultation collective et ouverte* », explique l'associé lyonnais.

Ainsi, pour être en mesure de qualifier la pérennité des impacts du Fablab interne, nous avons ajouté l'ancienneté comme catégorisation des profils interrogés, de façon à croiser les représentations des individus qui avaient suivi la mise en place du Fablab (anciens de plus de 3 ans) et celles d'individus plus nouveaux (moins d'1 an), qui découvraient le Fablab dans les nouveaux locaux, comme partie intégrante de l'entreprise. Ainsi, nous comptons :

- En phase 1 (2016-2017) : 5 collaborateurs intégrés à l'équipe depuis moins d'un an. Parmi eux, 4 consultants juniors et l'innovation manager. Seul l'associé interrogé avait plus de 3 ans d'ancienneté.
- En phase 2 (2019) : 6 collaborateurs intégrés depuis moins d'un an (5 consultants juniors et 1 stagiaire) et 5 présents depuis plus de 3 ans (2 consultants confirmés, 1 consultant senior, l'innovation manager et l'associé précédemment interrogé).

Concernant les immersions terrain, différentes activités ont été observées dans l'entreprise : des flux de circulation et d'utilisation des locaux, aux réunions de travail, en passant par les échanges informels dans le Fablab, les temps de pause ou le travail d'une équipe dans le cadre d'un challenge interne d'innovation. Les collaborateurs nous connaissaient, dans la mesure où nous avons déjà mené des observations anthropologiques chez leurs clients mobilisés dans une conduite de changement organisationnel. Cette position nous a permis d'accéder à une grande qualité de données et de bénéficier d'une précieuse confiance de la part des collaborateurs observés et interrogés. Nous avons qualifié d'observation participante, le temps passé à écouter, échanger en face à face, par téléphone ou email, pour conseiller les membres d'une équipe projet dans le cadre d'un challenge d'innovation interne à l'entreprise.

Le tableau 12 présente la répartition du temps consacré à la collecte de données.

**Tableau 12** : Répartition des activités de collecte de données – Essai 1

	Analyse de données secondaires	Retranscription des entretiens	Observation participante	Observation en retrait	Entretiens semi-directifs
Phase 1	20h	30h	6h	42h	12h
Phase 2	20h	42h	2h	21h	17h
				<b>Total</b>	<b>212h</b>

Au total, notre carnet de notes compte 123 pages, rédigées à partir des échanges et des observations menées.

### 6.2.3. Codage et analyse des données

Nous avons codé manuellement les données recueillies en entretiens et en observation. Pour la première phase de l'étude, nous circulations librement dans les locaux et prenions des notes sans cadre de lecture prédéfini, comme la méthodologie anthropologique l'exige (De Sardan, 2004). Nous avons accordé du sens à des éléments de natures très diverses (modalités d'interactions entre individus, objets exposés, langage non verbal, aménagement des bureaux, analyse discursive d'échanges formels et informels glanés en dehors des entretiens semi-directifs...). Ce n'est que lors de la seconde phase, que nous avons recueilli des données davantage ciblées par notre question de recherche – données qui ont été appréciées en fonction des indicateurs qui sont apparus comme pertinents suite à la confrontation de la littérature et des données de la phase 1 (cf. tableau 13).

**Tableau 13** : Grille de codage des données – Essai 1

Concept	Dimensions	Indicateurs
Contexte organisationnel (Brion, Mothe, 2017 ; Dechamp, Szostak, 2016 ; Parmentier, 2014 ; Gibson, Birkinshaw, 2004 ; Ford, 1996 ; Amabile, 1996 ; Woodman <i>et al.</i> , 1993)	Systèmes	Nature et niveau d'encouragement managérial Degré de liberté Niveau de débat
	Processus	Nature des ressources et technologies mobilisées Degré d'ouverture Temps dédié à la créativité Equilibre de la charge de travail Développement des connaissances et capacités individuelles
	Croyances	Degré de confiance Degré d'autonomie Degré de prise de risque Niveau de défi
Concept	Indicateurs basés sur les caractéristiques du Fablab interne	
Fablab interne (Fuller, 2019 ; Lô, 2017 ; Trivery <i>et al.</i> , 2015 ; Bosqué, Ricard, 2015 ; Piller <i>et al.</i> , 2015 ; Menichinelli, 2015 ; Eychenne, 2012)	Nature et niveau de la transdisciplinarité Nature et niveau du partage Nature des expérimentations pratiques Modalités du développement des connaissances Nature et niveau de la liberté d'actions Intensité de l' <i>empowerment</i>	

Nous avons confronté nos résultats à l'analyse faite par les acteurs du terrain, à travers plusieurs allers-retours, afin d'assurer la fiabilité interne de la recherche. Nous avons aussi soumis nos résultats à des chercheurs spécialistes pour assurer la fiabilité externe.

### 6.3. Résultats

Nous proposons une première synthèse globale des effets du dispositif de gestion qu'est le Fablab, sur le contexte organisationnel (3.1), avant de répondre aux trois sous-questions de recherche de notre étude : Les trois dimensions du contexte organisationnel sont-elles impactées de la même manière ? (3.2) Ces dimensions sont-elles impactées par l'ensemble des six caractéristiques du Fablab interne ? (3.3) Ces effets sont-ils pérennes ? (3.4).

#### 6.3.1. Synthèse des résultats

À partir de l'analyse des données primaires et des données secondaires, nous avons analysé les effets du Fablab, à travers ses caractéristiques, sur chaque dimension du contexte organisationnel (cf. tableaux 14 et 15), sachant que, si certains effets sont différents entre les deux phases, nous le précisons pour indiquer l'éventuelle pérennité de l'effet.

**Tableau 14** : Détails des effets relevés du Fablab interne sur le contexte organisationnel – Essai 1

		Dimensions du contexte organisationnel		
		Systèmes	Processus	Croyances
Fablab interne	Transdisciplinarité	Encouragement continu de la part du management pour l'expression des talents personnels diversifiés sur les temps informels	Profils des ressources humaines internes peu modifiées. Pas de modification des processus de recrutement pour assurer une transdisciplinarité des équipes	Apparition de communications autour de la fierté d'intégrer des profils divers de collaborateurs : des portraits sont affichés à l'entrée des bureaux et la revendication de transdisciplinarité est affirmée sur les réseaux sociaux
	Partage	Non observés	Echanges de pratiques en interne en lien avec le Fablab.	Absence de modification des croyances car très faible facilitation managériale dans la compréhension des expertises des collègues. Peu de renforcement de cohésion à travers le partage d'activités de fabrication



<b>Expérimentation pratique</b>	Invitation ponctuelle et libre pour apporter des outils personnels, si besoin de compléter les ressources du Fablab pour des projets précis	Expérimentation épisodique « organisée » à l'occasion de projets du « Challenge de l'innovation » <sup>30</sup>  Expérimentation spontanée sur des temps informels  - <i>Show-room</i> ; démonstration des savoir-faire	Faible prise de risque relevée dans les discours et faible niveau de défi et d'implication dans l'exploitation des idées créatives par l'usage du Fablab
<b>Développement des connaissances</b>	Phase 1 : Mise en place formelle de tutorats interpersonnels pour faciliter l'utilisation des machines Communication partielle sur les projets menés  Phase 2 : Tutorats individuels plus informels et plus rares car sans soutien de la direction	Développement en interne d'une première génération de collaborateurs formés au prototypage rapide  Développement professionnel d'un savoir-faire grâce à l'intervention d'experts extérieurs, recrutés comme tuteurs à l'occasion de projets du « Challenge de l'innovation » (phase 1), puis sollicités de façon plus rare (phase 2).	Développement de savoir-être -Phase 1 : Enthousiasme et motivation à découvrir les pratiques de production matérielle et d'innovation des participants au « Challenge de l'innovation » -Phase 2 : Curiosité variable et possibilité d'enrichissement partiellement identifiées ; plus faible utilisation du Fablab interne justifiée par le manque de formation à son usage.
<b>Liberté d'actions</b>	Management souple et soutien à l'utilisation libre du Fablab.	Phase 1 : Libération de temps dédiés aux échanges libres autour d'idées à explorer ou d'initiatives à mener : Banalisation d'une demi-journée par semaine pour faciliter l'appropriation du Fablab  Phase 2 : Décharge de temps supplémentaire accordée à certains salariés.	Perception d'une grande autonomie et liberté personnelle  Initiatives prises pour mener des projets (même personnels), qui nécessitent parfois d'apporter des outils privés non présents dans le Fablab interne.
<b>Empowerment</b>	Non observés	Création de davantage de nouvelles fonctions liées au développement de l'innovation.	État émotionnel fort chez les collaborateurs identifiés par l'entreprise comme des innovateurs

Il apparaît combien le dispositif Fablab conduit à une grande variété d'effets sur le contexte organisationnel ; certains sont inhérents à l'introduction d'un Fablab (comme les effets de l'expérimentation pratique sur les processus), d'autres illustrent une modification de l'organisation.

Nous constatons aussi que le partage est la caractéristique du Fablab qui a eu le moins d'effets sur les dimensions organisationnelles et aucune dimension organisationnelle n'est impactée durablement par le Fablab. Le tableau 15 reprend en synthèse, les effets observés.

<sup>30</sup> Le « Challenge de l'innovation » représente une forme de concours en sous-groupes projets, à partir d'équipes de salariés volontaires, après une séance de sensibilisation à la méthodologie du *Design Thinking* (dispensée par le Directeur de l'innovation). Ce challenge s'est étalé sur plusieurs mois et offrait une bourse au meilleur projet pour accompagner le développement jusqu'au potentiel prototypage (avec l'objectif de favoriser l'intrapreneuriat).

**Tableau 15** : Synthèse des effets du Fablab interne sur le contexte organisationnel – Essai 1

Caractéristiques du Fablab interne	Dimensions du contexte organisationnel		
	Effets sur les systèmes	Effets sur les processus	Effets sur les croyances
Transdisciplinarité			
Partage			
Expérimentation pratique			
Développement des connaissances			
Liberté d’actions			
<i>Empowerment</i>			
	Légende des couleurs utilisées		
	Effet très significatif	Effet moyennement significatif	Effet faiblement significatif

Nous observons que les effets du Fablab interne se remarquent de façon relativement équivalente sur les systèmes, sur les croyances et sur les processus (6.3.2). Par ailleurs, l’ensemble des caractéristiques du Fablab interne a des effets sur ces les dimensions du contexte organisationnel, mais seulement deux caractéristiques (le développement des connaissances et la liberté d’actions) ont des effets sur les trois dimensions du contexte organisationnel (6.3.3). Enfin, nous observons une difficile pérennisation de ces effets (6.3.4).

### **6.3.2. Les trois dimensions du contexte organisationnel sont toutes sensibles au Fablab**

#### ***Les effets sur les systèmes de l’organisation***

Dans notre étude, quatre caractéristiques sur six du Fablab interne impactent de façon indirecte les systèmes organisationnels ; aucune n’a eu d’effets directs sur les systèmes et deux n’ont eu aucun effet. La transdisciplinarité du Fablab interne a conduit les dirigeants et managers à valoriser la diversité de leurs équipes et à encourager l’expression des talents personnels dans l’enceinte du Fablab interne puis dans toute l’organisation. Pour cela, l’expérimentation pratique se combine à une invitation à apporter des outils personnels si besoin, puisque tout acte de créativité est valorisé. Le développement des connaissances est favorisé par la mise en place de tutorats (institués ou spontanés) et la liberté d’actions est

encouragée par un management souple qui facilite l'émergence de créativité. « *Ici naturellement il y a beaucoup de bienveillance donc il y en a aussi pour que tu essayes les machines* » (consultant junior). Quant à l'empowerment du Fablab interne, il n'a pas modifié les pratiques managériales ; les rituels de partage sont apparus solidement ancrés, hors Fablab, dans des espaces tels que la salle à manger ou un petit amphithéâtre utilisé pour les projections internes ou pour les clients.

### ***Les effets sur les croyances de l'organisation***

Quatre caractéristiques sur six du Fablab interne ont des effets sur les croyances. Le développement des connaissances en son sein a provoqué un réel enthousiasme en phase 1 et la possibilité d'enrichissement que le Fablab interne offrait a été reconnue. La faible utilisation progressive a été justifiée par les personnes interrogées par le manque de formation à son usage. Par ailleurs, la liberté d'actions en son sein a favorisé la perception d'une grande autonomie et la prise d'initiatives créatives. Le Fablab interne est apparu dans les représentations de la majorité des personnes interrogées comme un dispositif :

- Différenciant : « *Quand j'ai vu le Fablab sur LinkedIn et sur le site, je me suis dit que c'était différenciant* » (consultant junior) ; « *Lors de la visite de nos prospects, on le présente comme un teaser* » (consultant confirmé) ; « *Avoir un Fablab est différenciant en termes d'image, cela montre un cabinet assez dynamique et en termes de pratiques : pouvoir tester les choses* » (consultant junior).
- Favorable à l'exploration : « *Je savais bidouiller donc je lui ai expliqué et on a joué un long moment dans ce Fablab* » (consultant junior) ; « *Les gens qui passent la porte veulent apprendre ils me disaient : "Tiens, tu ne veux pas faire un atelier de machine à coudre ?"* » (consultant junior).
- et qui peut favoriser le développement d'innovations : « *X m'a dit qu'il en était sorti un planning automatisé et un avec des aimants ; c'est le parfait exemple des outils qu'on peut faire dans une intervention client* » (consultant junior) ; « *Nous on l'utilise pour la découpeuse laser qui sert à des clients* » (consultant junior).

Un profil junior a été recruté en phase 2 pour redéployer les activités d'innovation et les collaborateurs usagers du Fablab interne ont intégré la « Team Lab »<sup>31</sup>, consacrée au développement de toute forme d'innovation. Les répondants expliquent : « *Il faudrait donner*

---

<sup>31</sup> TeamLab : équipe de 4, 5 collaborateurs mobilisés sur les enjeux d'innovation 1 jour par semaine, pour animer les activités du « Lab ».

*un second souffle ! en lançant des animations collectives...pourquoi pas un concours ? »* (stagiaire) ; *« La vague est un peu retombée sur le sujet ; il faut la relancer et passer au concret avec les prospects/clients, proposer des événements autour de ce Fablab ! »* (manager).

Néanmoins, le Fablab interne n'a pas permis de faciliter l'intercompréhension des expertises des personnes présentes, ni de renforcer la cohésion à travers le partage d'activités de fabrication. Quant à l'expérimentation pratique réalisée dans les Fablab interne, elle n'a pas favorisé un plus grand goût du défi chez les collaborateurs, ou une plus grande prise de risque. L'implication dans l'exploitation des idées créatives par l'usage du Fablab reste finalement assez faible. Le dispositif reste assez mal compris par certains collaborateurs car les enjeux de sa mise en place semblent avoir été trop peu explicités : *« On ne m'a jamais expliqué l'intérêt qu'il a pourquoi il est là ; cela manque, le coût engagé mériterait d'être rentabilisé »*. Près d'un tiers des personnes interrogées n'ont perçu aucune innovation de service ou technologique de développée pour les clients grâce au Fablab interne.

*« Je ne vois pas les applications pratiques pour les clients ; je n'ai pas de vision concrètement de ce qu'on peut faire ou comment il pourrait m'aider »* (stagiaire) ; *« Pour moi il y a peu d'utilisation concrète pour nos clients ; cela fait plus vitrine vis-à-vis de l'innovation. L'utilisation est donc principalement marketing »* (consultant junior).

Certains collaborateurs ne considèrent pas qu'un Fablab dans une société de services soit un atout, quand d'autres n'éprouvent même aucune curiosité à son égard.

### ***Les effets sur les processus de l'organisation***

L'analyse montre que la dimension du contexte organisationnel qui est la plus impactée par le dispositif du Fablab interne est relative aux processus. En effet, parmi les caractéristiques du Fablab interne, seule la transdisciplinarité n'a pas eu d'effets observés sur cette dimension. Les processus de recrutement et la composition des ressources humaines internes n'ont pas été modifiés pour développer en profondeur la diversité des parcours, des expertises et des profils.

*« Ici ce n'est pas tellement plus diversifié qu'ailleurs en termes de profils »* (consultant junior).

*« Les jeunes, on sort tous des mêmes écoles. On a une I.A. pour filtrer les candidats venant des plus grandes écoles ; alors qu'on sait qu'on a besoin de diversifier »* (consultant confirmé).

Quant aux autres caractéristiques du Fablab interne, trois d'entre elles ont eu des effets directs sur les systèmes de l'entreprise étudiée : le partage, l'expérimentation pratique le développement de connaissances.

Le partage, tout d'abord, est dynamisé par le Fablab interne : les collaborateurs échangent des savoir-faire, des idées, des méthodes et des projets. Il est aussi à l'origine d'une démarche d'ouverture des frontières de l'organisation puisque sont organisés des rencontres échanges avec des expertises extérieures.

Concernant l'expérimentation pratique, nous avons noté que le rapide investissement dans l'équipement du Fablab interne, lui a permis d'être opérationnel efficacement. Les machines suscitaient l'étonnement et n'appelaient qu'à être testées et manipulées. La disposition des tables obligeait même à faire des manœuvres physiques pour circuler jusqu'à l'unique salle de réunion. Un déplacement physique qui rejoignait l'objectif assumé par l'associé interrogé : « *Déplacer un peu les pratiques et changer les mindsets* » (associé). En phase 2, dans les nouveaux locaux du cabinet de conseil, le Fablab interne était situé en son cœur, bien visible à travers ses parois de verre, et servant aussi de *showroom* pour démontrer les savoir-faire des équipes.

En dépit du fait que les collaborateurs reconnaissent que leur charge de travail est équilibrée et qu'ils sont encouragés à exprimer leurs talents personnels, la demie journée sédentaire libérée chaque semaine n'est pas utilisée pour explorer, mais bien plus souvent pour saisir des notes de frais ou effectuer un travail d'ordre administratif.

### **6.3.3. Les deux caractéristiques du Fablab interne qui ont des impacts sur l'ensemble des dimensions du contexte organisationnel**

#### ***Le développement des connaissances***

Le Fablab interne a des effets directs sur les processus organisationnels, en apportant des ressources et des technologies et en favorisant l'ouverture des collaborateurs. « *Le Fablab interne est un lieu d'apprentissage sur les machines comme sur autre chose de technique* » (consultant confirmé). L'utilisation du Fablab interne est documentée, d'abord autour des projets initiés par le Directeur de l'innovation, puis des collaborateurs les plus engagés dans son utilisation, à travers la rédaction et l'affichage de fiches relatives à la nature et aux modes d'utilisation des machines.

Les connaissances sont transmises de manière interpersonnelle. Nous avons aussi relevé qu'en dehors de la volonté initiale de l'associé lyonnais, il n'a pas encore été envisagé d'intégrer

les connaissances acquises ou initiatives menées au sein du Fablab interne, dans le suivi professionnel de chaque collaborateur. De même, nous n'avons pas identifié l'existence d'une stratégie de capitalisation des connaissances développées dans le Fablab interne. Ainsi, nous notons que les systèmes peuvent être impactés par le développement des connaissances qui est favorisé par le Fablab interne, mais que ces effets sont peu équivalents et pérennes dans leurs manifestations. La réappropriation des règles entre les objets et les acteurs reste finalement limitée.

Le dispositif semble avoir eu des effets micro et macro : il a éveillé chez les personnes interviewées une forme de curiosité pour les pratiques d'innovation et le développement des connaissances favorisé par le Fablab interne a conduit à l'ouverture de partenariats économiques, technologiques et universitaires et à la mise en place de workshops pour les clients de l'entreprise, accompagnés dans leur développement d'innovations.

### ***La liberté d'actions***

Cette caractéristique du Fablab interne a également des effets observés sur les trois dimensions du contexte organisationnel. Au niveau micro, cette liberté d'actions a des effets directs sur les croyances. La perception d'une grande autonomie dans l'usage du Fablab interne est partagée par l'ensemble des collaborateurs et est fortement appréciée. L'argument donné le plus fréquemment pour illustrer cette autonomie est la nature-même du projet réalisé au sein du Fablab interne. Les acteurs rencontrés expliquent :

*« On ne nous impose rien, on peut partir dans tous les sens qui nous intéressent »* (consultant junior) ; *« On peut y aller, gratouiller les machines sans but précis »* (consultant junior) ; *« La liberté d'action est autorisée : si là, il me faut 3h pour utiliser le Fablab, on ne me dira pas « ton taux journalier etc. »* (consultant junior).

Tout se passe comme si la représentation de cette liberté conduisait à déborder du cadre organisationnel, pour faire entrer, non seulement les outils personnels des collaborateurs, mais surtout leurs enjeux et leurs intérêts personnels de fabrication. Nous avons relevé un grand niveau de confiance, que les personnes interrogées ont rapproché de l'absence totale de contrôle des usages du Fablab interne.

En favorisant l'exploration et l'émergence de la créativité dans l'organisation, cette caractéristique du Fablab interne modifie les pratiques managériales, puisqu'il est proposé un temps dédié à l'exploration des collaborateurs et qu'une décharge de temps supplémentaire a été accordée aux salariés qui avaient exprimé leur intérêt dans les différents challenges et

projets d'innovation (à raison d'une demi-journée de plus que les autres par semaine ; soit au total 1 jour par semaine). Cette « fonction » nouvelle reste très peu encadrée pour favoriser les initiatives de chacun.

Enfin, le Fablab interne produit des effets indirects au niveau macro : les individus peuvent librement échanger autour de leurs idées, de leurs savoir-faire ou de leurs projets, en augmentant l'ouverture aux autres expertises internes voire externes<sup>32</sup>. L'équipe dirigeante a fait le choix d'impliquer les diverses parties prenantes et de développer des partenariats économiques, technologiques, universitaires (institut de formation publique et école d'ingénieurs). Il s'agit là d'une claire intention stratégique que le Fablab concrétise.

#### **6.3.4. Les effets du Fablab interne sur le contexte organisationnel sont difficiles à pérenniser**

Nous avons observé que certains effets ne perduraient pas entre les phases 1 et 2 de notre étude. En phase 1, le Fablab interne était utilisé par 8 à 10 collaborateurs par semaine, notamment dans le cadre de l'événement du « Challenge de l'innovation », permettant de générer des idées profitables aux clients, comme en 2017, avec le déploiement de nouveaux services. En phase 2, aucun rituel d'utilisation ne semble avoir réussi à se mettre en place véritablement, et l'événement n'a pas été reconduit. Il semble que l'élan soit retombé et en 2019, le taux moyen de fréquentation du Fablab a été estimé à moins de deux personnes par semaine.

L'équipe d'utilisateurs réguliers n'a pas atteint une masse critique suffisante pour créer une dynamique d'entraînement, ou une modification des méthodes de travail et des routines internes.

Alors que la formation des collaborateurs à l'usage du Fablab interne était institutionnalisée en phase 1, elle est moins formalisée en phase 2 ; les personnes interrogées regrettent le manque de formation à l'utilisation du Fablab interne, sans en formuler le besoin pour autant. Quand des formations sont organisées, elles touchent peu de collaborateurs et restent partielles. « *Il n'y a pas assez d'incitation, d'invitation ou de disponibilité pour nous former* » (consultant junior) ; « *On ne m'a pas tellement expliqué pourquoi il est là et pas du tout ce qu'on peut faire avec. J'aimerais bien avoir une initiation* » (consultant junior). D'ailleurs, les temps dédiés à la créativité ont désormais lieu en dehors du Fablab interne, à travers des événements portés

---

<sup>32</sup> Nous remercions l'un de nos rapporteurs pour ses précieux conseils sur ce point.

par le « Lab », créé fin 2018 pour aborder des thématiques d'innovation (comme les promesses de l'Intelligence artificielle, la robotique...).

Le Fablab porte ainsi l'image d'un dispositif difficile à intégrer dans les rituels internes ; telles que l'illustre son détournement en show-room, même si cette valorisation reste encore maladroite et sans stratégie particulière : « *C'est un lieu de valorisation des choses qu'on a créées* » (innovation manager) ; « *On a mis des choses dedans mais quand les gens téléphonent, ils ont tendance à les déplacer* » (consultant senior).

S'il apparaît que le Fablab est, en phase 2, peu utilisé pour prototyper, les autres espaces de l'entreprise sont progressivement saisis d'autres projections, comme cette estrade de la salle de convivialité qui voit chaque semaine s'animer des débats animés sur le monde et des partages collectifs de projets. Les éléments recueillis à ce jour démontrent ainsi que les valeurs, les discours et les volontés des collaborateurs ont bien été impactés par l'introduction du Fablab interne, mais que ces effets se développent davantage en-dehors du Fablab interne. L'équipe a développé des rites de convivialité au quotidien, des temps de débat, de partage et un goût pour l'innovation sociale et collaborative.

Finalement, seule la liberté d'actions a eu des effets pérennes sur les trois dimensions du contexte organisationnels ; ce qui, au regard de l'ensemble des caractéristiques du Fablab interne, est assez limité et rend difficile l'exploitation des idées créatives émergentes en innovations.

#### **6.4. Discussion conclusive**

Cet article montre que le Fablab interne est un dispositif de gestion qui peut faciliter l'ouverture des frontières de l'organisation (Chesbrough et Bogers, 2014 ; Tushman *et al.*, 2012) et développer, dans une certaine mesure, le partage de représentations et de valeurs qui sont importantes pour favoriser l'engagement des individus dans les projets de créativité et d'innovation (Griffiths-Hemans et Grover, 2006 ; Drazin *et al.*, 1999). Un temps hebdomadaire a été accordé à chacun des collaborateurs, pour mener des projets, se former, capitaliser sur les pratiques et les connaissances, etc. Ce temps libre est essentiel pour faire surgir les surprises et les découvertes. Eu égard à Chesbrough et Bogers (2014), Tushman *et al.* (2012), l'ouverture des frontières de l'organisation (et la régularité des interactions avec des acteurs différents, favorisent l'émergence de pratiques de créativité et d'innovation (Capdevila, 2015). Dans le cas étudié, le Fablab interne a créé l'occasion d'impliquer diverses parties prenantes pour développer des partenariats économiques, technologiques, et universitaires.



Ainsi, le Fablab interne apparaît comme inséparable de la notion d'intervention sur le contexte organisationnel (Simons, 1991) et a des effets plus ou moins significatifs sur les trois dimensions de celui-ci (systèmes, processus, croyances). Le développement des connaissances et la liberté d'action sont les deux caractéristiques du Fablab qui ont des effets sur toutes les dimensions du contexte organisationnel.

En outre, les résultats de notre recherche témoignent d'effets produits par le Fablab interne sur le contexte organisationnel, même s'ils sont dans notre cas, peu pérennes. Toutefois, il nous est possible de suggérer trois axes de changement nécessaires pour favoriser l'émergence d'innovations :

- Au niveau des systèmes, l'intercompréhension des expertises métiers de l'équipe d'une part, et, d'autre part, l'accompagnement au développement des capacités d'adaptation à la complexité de l'environnement, semblent essentielles.
- Au niveau des processus, il apparaît nécessaire de mettre en place des modes de recrutement qui alimentent en profondeur l'organisation d'une diversité de profils (formation et parcours), mais aussi de structurer les processus d'acquisition de connaissances, pour les articuler avec le développement de l'innovation (Charue-Duboc et Midler, 2001).
- Enfin, au niveau des croyances, le développement de la cohésion interne et de l'implication dans de nouveaux défis semblent importants, pour favoriser l'engagement et l'implication dans l'exploitation des idées créatives en innovations. La littérature a montré que les croyances contribuent à la production de sens ; elles permettent à l'organisation d'être moins linéaire (Lovas et Goshal, 2000) et de lutter contre l'inertie, en favorisant l'exploration d'idées nouvelles (Leonard et Swap, 1999). L'utilisation du lieu pour d'autres usages collaboratifs, ou son appréhension comme totem identitaire distinctif d'autres cabinets de conseil, peuvent être qualifiés de « réappropriations diverses » au sens de De Vaujany (2006). La mise en place d'un Lab d'innovation a pris d'ailleurs le relais du Fablab afin de déployer l'innovation sans avoir besoin de recourir à la matérialité et au prototypage.

Toutefois, le Fablab interne se révèle être un dispositif éphémère (Fuller, 2019) - davantage un moyen qu'une fin en soi. Les raisons de vouloir maintenir dans la durée un tel dispositif semblent ainsi généralement peu justifiées. Malgré tout, le Fablab interne tire sa vertu d'avoir permis de modifier les dimensions du contexte organisationnel de manière relativement rapide (en moins de 3 ans). Cela nous conduit à mobiliser le concept de « tiers-lieux éphémères »,

qui désigne des lieux qui rassemblent autour de valeurs et qui promeuvent une certaine vision du monde en élaborant des routines et en engageant des responsabilités partagées entre les collaborateurs (« *endorsing, encoutering and engaging* ») (Grenier *et al.*, 2020). Le Fablab interne dans le cas étudié, a chargé l'espace commun de sens, a sensibilisé les collaborateurs aux enjeux d'innovation, pour leur permettre d'expérimenter d'autres manières de « faire l'organisation », en créant de nouvelles pratiques organisationnelles (Courpasson *et al.*, 2016). La mise en place de ce dispositif en cabinet de conseil est semblable au processus d'entrepreneuriat, au sens d'effort fourni pour proposer des alternatives aux routines internes et à l'histoire d'une entreprise (Lerch *et al.*, 2015). De ce fait, le Fablab interne n'apparaît pas ici être un gadget, même si la nature des métiers le justifie peu et que la pérennisation de son utilisation n'a pas été observée. Ce tiers-lieu éphémère ressemble à une hétérotopie<sup>33</sup>, au sens foucauldien, c'est-à-dire un espace concret qui héberge l'imaginaire à l'intérieur d'une société (Hjorth, 2005).

En définitive, les contributions de ce travail sont de trois ordres. Premièrement, il contribue aux travaux menés sur le contexte organisationnel en créativité et innovation, par la proposition d'une grille de lecture de la capacité transformative de ce contexte en exploitant les recherches d'un dispositif de gestion, soit le Fablab interne. Deuxièmement, en référence à la littérature sur les dispositifs de gestion, le cas analyse l'écart entre l'intention stratégique initiale et les effets réels constatés peu pérennes et met en avant le rôle éphémère du Fablab interne. Troisièmement, ce travail contribue également aux réflexions relatives aux Fablabs internes, dans le cas d'une société de services et souligne combien ce dispositif n'est pas dédié uniquement aux entreprises industrielles. Toutefois, étant fondé sur une étude de cas unique, ce travail mériterait d'être enrichi et consolidé par l'analyse d'autres entreprises de services dotées d'un Fablab interne.

## 6.5. Références

- AMABILE, T. M. (1996), *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Boulder, CO, Westview Press.
- AMABILE, T. M. (1998), *How to Kill Creativity* (Vol. 87). Boston, MA, Harvard Business School Publishing.
- BOLLINGER, S. (2020), La Place des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation, *ACCRA (Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées)*, 7(1), 63-83.
- BOSQUÉ, C., NOOR, O., RICARD, L. (2014), *FabLabs, etc. : Les nouveaux lieux de fabrication numérique*, (M. Bauwens, éd.), Paris, Eyrolles.
- BOUTILLIER, S., CAPDEVILA, I., DUPONT, L., MOREL, L. (2020), *Espaces et nouvelles formes*

---

<sup>33</sup> Du grec *topos*, « lieu » et *hétéro* « autre ».

- d'organisation du travail créatif, *Innovations*, (1), 5-13.
- BRION, S., MOTHE, C. (2017), Le contexte organisationnel favorable à l'innovation ambidextre. La créativité comme chaînon manquant, *Revue Française de Gestion*, 43(264), 101-115.
- CALLON, M., LASCOUMES, P., BARTHE, Y. (2001), *Agir dans un monde incertain : Essai sur la démocratie*, Paris, Le Seuil.
- CAPDEVILA, I. (2015), Co-working Spaces and the Localised Dynamics of Innovation in Barcelona, *International Journal of Innovation Management*, 19(03), 1-25.
- CARLILE, P. R., NICOLINI, D., LANGLEY, A., TSOUKAS, H., (2013), *How Matter Matters: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies* (vol. 3), Oxford, Oxford University Press.
- CARRIER, C., GELINAS, S., (2011), Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat?, *Gestion*, 36(4), 22-33.
- CHARUE-DUBOC, F., MIDLER, C. (2001), *Développer les projets et les compétences-Le défi des hiérarchiques dans les métiers de conception*, n° hal-00278114.
- CHESBROUGH, H., BOGERS, M. (2014), Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation, *New Frontiers in Open Innovation. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming*, 3-28.
- COURPASSON, D., DANY, F., MARTI, I. (2016), Organizational Entrepreneurship as Active Resistance: A Struggle Against Outsourcing, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 131-160.
- DE SARDAN, J. P. O. (2004), La rigueur du qualitatif. L'anthropologie comme science empirique, *Espace Temps*, 84(1), 38-50.
- DE VAUJANY, F.-X. (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management & Avenir*, 9(3), 109-126.
- DE VAUJANY, F.-X., MITEV, N. (eds.), (2013), *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices*, London, Palgrave
- DECHAMP, G., SZOSTAK, B. (2016), Créativité organisationnelle et territoire créatif : Nature de l'influence et enjeux stratégiques pour les organisations, *M@n@gement*, 19(2), 61-88.
- DIAZ, A., CANALS, G. (2004), Supporting Knowledge Sharing in a Community with Divergence, *Journal of Universal Computer Science*, 303-310.
- DRAZIN, R., GLYNN, M. A., KAZANJIAN, R. K. (1999), Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.
- EKVALL, G. (1996), Organizational Climate for Creativity and Innovation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- EKVALL, G. (1991), The Organizational Culture of Idea Management: A Creative Climate for the Management of Ideas, in Henri, J., Walker, D. (eds), *Managing Innovation*, London, Sage Publications, 177-190.
- EYCHENNE, F. (2012), *Rapport: Tour d'horizon des Fab Labs*, Paris, La Fing (Fondation Internet nouvelle génération).
- FLIPO, J.-P. (1989), Marketing des services : Un mix d'intangible et de tangible, *Revue Française du Marketing*, 121, 21-29
- FORD, C. M. (1996), A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains, *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- FULLER, M. (2019), *Transformer les capacités d'innovation : l'impact et l'influence des Fab Labs d'entreprise au sein de grands groupes*, Thèse de Doctorat, Paris-Dauphine.
- FULLER, M., DAVID, A. (2017), Making Nothing or Something: Corporate Fab Labs Seen through Their Objects as They Cross Organizational Boundaries, HAL, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal->

01629696.

- GERSHENFELD, N. (2012), How to Make almost Anything: The Digital Fabrication Revolution, *Foreign Aff.*, 91, 43.
- GIBSON, C. B., BIRKINSHAW, J. (2004), The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- GRENIER, C., IBRAHIM, R., DUPRAT, L. (2020), How to Organize Ephemeral Third-place to Foster the Emergence of Institutional Innovations? The Case of a Cluster of Homecare Operators, *Innovations*, 61(1), 89-115.
- GRIFFITHS-HEMANS, J., GROVER, R. (2006), Setting the Stage for Creative New Products: Investigating the Idea Fruition Process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 27-39.
- HATCHUEL, A. (1996), Coopération et conception collective. Variétés et crises des rapports de prescriptions, in De Terssac, G., Friedberg, E. (eds.), *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès Édition, 101-122.
- HJORTH, D. (2005), Organizational Entrepreneurship: With de Certeau on Creating Heterotopias (or Spaces for Play), *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 386-398.
- ISAKSEN, S. G., EKVALL, G. (2010), Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates, *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 73-88.
- LEADBEATER, C., MILLER, P. (2004), *The Pro-Am Revolution: How Enthusiasts are Changing Our Society and Economy*, London, Demos.
- LEONARD-BARTON, D., SWAP, W. C. (1999), *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*, Harvard Business Press.
- LERCH, C., THAI, M. T. T., PUHAKKA, V., BURGER-HELMCHEN, T. (2015), La créativité entrepreneuriale : Le sens pratique pour concrétiser les idées originales, *Innovations*, 3(3), 5-11.
- LHOSTE, E. (2015), Fablabs: Between Collaborative Practices and Cultural Mediation, HAL, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01249032>.
- LÔ, A. (2014), Fab Lab en entreprise : Proposition d'ancrage théorique, *XXIII<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, 2014, Rennes*. <https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-00988083/document>
- LÔ, A. (2017), Un Fablab d'entreprise pour favoriser l'ambidextrie des salariés : Étude de cas chez Renault, *Revue française de gestion*, 264(3), 81-99. DOI:10.3166/rfg.2017.00113.
- LOVAS, B., GOSHAL, S. (2000), Strategy as Guided Evolution, *Strategic Management Journal*, 21(9), 875-896.
- MENICHINELLI, M. (dir.), (2015), *FabLab, la révolution est en marche*, Paris, Pyramyd.
- MERINO, C., RODADO, G., ALCALDE, G. (2015), O42-FABRICATION LABORATORY (FABLAB) CNH2, *The Hydrogen Power Theoretical and Engineering Solutions International Symposium*, Toledo.
- MOILANEN, J. (2012), Emerging Hackerspaces - Peer-Production Generation, in Hammouda I., Lundell, B., Mikkonen, T., Scacchi, W. (eds) *Open Source Systems: Long-Term Sustainability*, Berlin, Heidelberg, Springer, 94-111.
- MOISDON, J. C., & HATCHUEL, A. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. *Actes du Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations*, 6.
- MORTARA, L., PARISOT, N. (2018), How Do Fab-Spaces Enable Entrepreneurship? Case Studies of "Makers" - Entrepreneurs, *International Journal of Manufacturing Technology and Management - Special Issue "3D Printing: The Next Industrial Revolution"*, 32(1), 16-42.
- PARMENTIER, G. (2014), *La gestion des capacités créatives des organisations*, Habilitation à diriger des recherches, Université P. Mendes France, Grenoble 2, CERAG.

- PILLER, F., WELLER, C., KLEER, R. (2015), Business Models with Additive Manufacturing - Opportunities and Challenges from the Perspective of Economics and Management, in Brucher, C. (ed.) *Advances in Production Technology*, Springer Open, 39-48.
- SAROOGHI, H., LIBAERS, D., BURKEMPER, A. (2015), Examining the Relationship between Creativity and Innovation: A Meta-analysis of Organizational, Cultural, and Environmental Factors, *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731.
- SIMONS, R. (1991), Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems, *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62.
- SUIRE, R. (2018), Innovating by Bricolage: How do Firms Diversify through Knowledge Interactions with Fablabs?, *Regional Studies*, 53(7), 939-950.
- TIALA, S. (2011), Fab Labs: Re-envisioning Innovation and “Entrepreneering”, *ASQ Higher Education Brief*, 4(5).
- TRIVERY, C., MASCLLET, C., BOUJUT, J.-F. (2015), *Analyse d’un dispositif de type fab-lab dans un contexte industriel*, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01240991/document>.
- TUSHMAN, M., LAKHANI, K. R., LIFSHITZ-ASSAF, H. (2012), Open Innovation and Organization Design, *Journal of Organization Design*, 1(1), 24-27.
- VAN KNIPPENBERG, D., DE DREU, C. K. W., HOMAN, A. C. (2004), Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda, *The Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- VAN KNIPPENBERG, D., SCHIPPERS, M. C. (2007), Work Group Diversity, *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- WOLF, P., TROXLER, P., KOCHER, P. Y., HARBOE, J. (2014), Sharing is Sparing: Open Knowledge Sharing in FabLabs, *Journal of Peer Production*, 5(1), 1-11.
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E., GRIFFIN, R. W. (1993), Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.



## Chapitre 7. Essai 2

---

### Stratégie d'innovation par le *Design Thinking* et engagement RSE. Le cas d'Hutchinson

Sandra Fagbohoun, Doctorante, Enseignante-chercheuse, Université de Lorraine, Laboratoire BETA.

#### Résumé :

Bien que ces dernières années, l'étude du lien entre les pratiques d'innovation et l'engagement RSE ait nourri un nombre croissant d'articles en sciences de gestion, ces travaux ont rarement éclairé les moyens par lesquels ces pratiques peuvent renforcer l'engagement RSE.

Nous tentons de combler ce vide, en menant une analyse exploratoire autour de l'appropriation du *Design Thinking* au sein de l'entreprise industrielle Hutchinson. Cette étude montre que l'intégration des parties prenantes dans une stratégie d'innovation et de créativité et la mise en place d'un contexte organisationnel favorable, consolident les relations entre innovation et RSE.

**Mots clés :** Stratégie d'innovation, RSE, *Design Thinking*, Étude de cas.

#### Introduction

La littérature en management stratégique a étudié les raisons qui poussent les organisations à adopter une stratégie de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) (Tang *et al.*, 2012 ; Surroca *et al.*, 2010 ; Le Bas et Cabagnols, 2006), et en particulier celles en référence aux démarches d'innovation (Bérard *et al.*, 2013 ; Ernult et Hamdouch, 2013 ; Bocquet et Mothe, 2013). Cependant, beaucoup de ces recherches se focalisent sur le sens « engagement RSE démarche d'innovation », et très peu de travaux l'ont étudié dans le sens inverse. Or, le sens du lien revêt une signification distincte. Ainsi, si, dans le premier sens, il s'agit de dire que la RSE peut permettre d'impliquer davantage les salariés dans des dynamiques d'innovation (Ingham *et al.*, 2011), dans le second, ce sont les pratiques d'innovation qui peuvent conduire à renforcer l'engagement RSE d'une entreprise (Berger-Douce, 2011). Or, mieux comprendre les deux sens du lien nous semble particulièrement intéressant. Nous pourrions ainsi appréhender comment une entreprise peut adopter une trajectoire co-évolutive de l'engagement RSE à l'innovation et de la stratégie d'innovation à l'engagement RSE. Mais pour cela, il s'avère nécessaire de bien comprendre comment l'innovation peut influencer cet engagement.

Ce papier entend présenter une analyse exploratoire, menée à partir d'une recherche-intervention autour de l'intégration du *Design Thinking* au sein de l'entreprise Hutchinson. Ainsi, l'étude empirique nous conduit à nous concentrer sur cette méthode spécifique de

management de l'innovation. Nous verrons comment la stratégie d'innovation par le *Design Thinking* peut renforcer l'engagement RSE des entreprises.

Cet article est structuré en cinq temps. Nous expliquons le cadre conceptuel spécifique à notre question. Puis, nous présentons le cas étudié et la méthodologie de recherche adoptée. Ensuite, nous exposons les résultats obtenus et enfin nous les discutons. Nous finissons par proposer des apports et des perspectives en vue de recherches complémentaires.

## **7. 1. Cadre conceptuel de l'étude**

La première partie de l'article développe les liens RSE-innovation (7.1), approchés, ensuite, à travers le *Design Thinking*, en tant que méthode de management de la créativité et de l'innovation (7.2).

### **7.1.1. Liens entre RSE et innovation**

De nombreuses définitions de la RSE peuvent être trouvées dans la littérature (Heslin et Ochoa, 2008 ; Moore *et al.*, 2009 ; Perrini, 2006) ; le rapport de la Commission Européenne les résume ainsi : l'engagement RSE consiste en « l'intégration volontaire, par les entreprises, des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Commission de la Communauté Européenne, 2001, p. 6). Les travaux en sciences de gestion identifient deux types d'approches de la RSE : (1) une approche réactive ou cosmétique, non reliée au cœur des activités de l'entreprise et destinée à redorer l'image de celle-ci, et (2) une approche stratégique, proactive, qui ambitionne de conduire à une meilleure performance sociale et financière (Meiseberg et Ehrmann, 2012). Les axes principaux d'une démarche stratégique de RSE peuvent être résumés ainsi : les conditions de travail ; les relations aux partenaires ; le respect de l'environnement ; l'inscription dans la communauté ; les valeurs de l'entreprise ; et les démarches de certification et la communication autour de l'engagement.

En outre, il est entendu désormais qu'il existe des liens entre RSE et performance financière et entre RSE et innovation. En effet, une innovation découlant d'un engagement RSE favorise l'implication des employés, des clients et des fournisseurs, en parallèle de l'amélioration de la performance de l'entreprise (Ingham *et al.*, 2011). Les parties prenantes s'ouvrent alors aux échanges mutuels, dans la perspective de l'acceptabilité (éthique), de la désirabilité sociétale du processus d'innovation, et de la durabilité (Szostak, 2016a). Les recherches montrent ainsi qu'une telle innovation se déploie par des processus ouverts (Chesbrough *et al.*, 2014 ;



Tushman *et al.*, 2012), pour, premièrement, sortir des frontières des services Recherche et Développement (R&D) et, deuxièmement, s'inscrire dans le territoire avec lequel l'entreprise interagit.

Certaines études soulignent, en outre, que l'engagement RSE favorise l'acquisition de nouvelles connaissances, ressources et capacités (Russo et Fouts, 1997) et engendre le développement des innovations technologiques. D'autres, au contraire, désignent un lien négatif entre les deux, en précisant que des engagements RSE peuvent freiner l'innovation (Bocquet *et al.*, 2012) ou être incompatibles avec certains investissements en R&D (Gallego-Alvarez *et al.*, 2011). La littérature montre aussi que les entreprises qui s'engagent en RSE ont tendance à conduire davantage à des innovations d'exploitation qu'à des innovations de rupture (López-Pérez *et al.*, 2007), ou à favoriser l'équilibre entre les deux (Berger-Douce, 2011). Pourtant, cet équilibre est connu pour être difficile (March, 1991) : Ben Mahmoud-Jouini *et al.* (2007) ont souligné les difficultés rencontrées par les acteurs dans la coexistence de projets d'innovation de rupture et d'innovation d'exploitation au sein des organisations.

En résumé, ces recherches adoptent principalement la perspective selon laquelle la RSE incite, développe ou freine l'innovation. Il reste à explorer davantage le lien inverse, soit « innovation RSE ». Dans cet objectif, il reste à étudier comment les pratiques d'innovation peuvent renforcer (ou non) l'engagement RSE. Or, certains modèles d'innovation sont plus adaptés que d'autres pour assurer les conditions présentées ci-dessus. C'est le cas, par exemple, de l'innovation responsable, qui « ne concerne pas seulement la question du champ social et environnemental, mais aussi la façon dont cette innovation est menée » (OSEO, 2012, p. 29). Nous choisissons de ne pas étudier ce type d'innovation inscrite sur le temps long, et qui conduit, sans grande surprise et assez naturellement, les entreprises à s'engager en RSE.

Nous faisons le choix de nous pencher sur d'autres stratégies d'innovation qui ne s'intéressent pas spontanément à la RSE et qui sont sur des temporalités courtes. Et c'est le cas du *Design Thinking* (Brown, 2010 ; Verganti, 2008). La méthodologie du *Design Thinking* (I.2) est en plein développement ces dernières années et suscite un engouement croissant au sein des entreprises de toute taille. Il s'agit alors à présent d'identifier comment, par le *Design Thinking*, une stratégie d'innovation peut conduire à renforcer l'engagement des acteurs en RSE.

### **7.1.2. Stratégie d'innovation par le *Design Thinking***

Le design peut être défini comme un moyen de créer et de capter des idées de valeur dans un système social complexe. Le design a le potentiel de devenir une capacité dynamique

stratégique, dans la mesure où il peut renforcer, voire créer la durabilité et la lisibilité auprès des parties-prenantes de l'avantage concurrentiel de l'organisation (Szostak, 2016a).

Le *Design Thinking* adopte l'approche dite *user-centered design* (Brown, 2010) et se nourrit d'une observation des pratiques des utilisateurs. Le *Design Thinking* parvient à briser les silos traditionnels car il exige d'approcher l'innovation par la multidisciplinarité (Carlgren *et al.*, 2016 ; Szostak, 2016b). Cela qui rompt avec les modèles de développement d'innovation de première génération qui mobilisent des acteurs dédiés à des phases spécifiques : l'équipe R&D pour la phase de veille et d'exploration, les designers pour la phase de recherche et de proposition, les ingénieurs pour le développement et l'évaluation, les commerciaux pour la valorisation et le déploiement. La méthodologie du *Design Thinking* mobilise, quant à elle, et à des degrés variables, tous les acteurs du début à la fin du développement de l'innovation, leur permettant d'avoir une vision globale du projet. Le *Design Thinking* appartient dès lors aux modèles de seconde génération, caractérisés par la flexibilité des relations inter-fonctionnelles (Cooper, 1993). La littérature souligne à cet égard, combien ces modèles permettent d'augmenter le taux de succès des produits d'innovation (Griffin et Hauser, 1996) et de réduire la durée de leur développement (Eisenhardt et Tabrizi, 1995). Ces modèles favorisent les échanges, notamment entre activités techniques et marketing, et permettent à chaque niveau d'expertise de contribuer au développement de l'innovation et à son évaluation, conduisant, si nécessaire, à une réorientation du projet (Royer, 2002). À l'inverse, les modèles de première génération (*technology push* et *need-pull*) sont caractérisés par des processus linéaires et séquentiels et conduisent à ralentir les projets par un fonctionnement en silos et une responsabilité laissée à chaque étape au responsable fonctionnel concerné, sans compréhension globale du projet d'innovation (Clark et Wheelwright, 1992). Les modèles d'innovation de troisième génération sont, quant à eux, décrits comme favorisant encore davantage la réduction des délais de développement, grâce au chevauchement des étapes du projet (Cooper, 1994), dans un processus itératif d'expérimentation (Takeuchi et Nonaka, 1994), mais semblent moins adaptés pour les innovations de rupture (Eisenhardt et Tabrizi, 1995).

Ainsi, il apparaît que tous les modèles ne favorisent pas a priori l'engagement RSE. En effet, les modèles d'innovation de première génération ne permettent pas suffisamment l'intégration des parties prenantes, le dialogue et la diversité des équipes au cours des projets. C'est ainsi que la littérature souligne la pertinence des modèles de développement d'innovation de seconde génération qui mobilisent des profils variés pour déployer des projets par itération, à mesure que les retours des parties prenantes sont pris en compte, pour développer des projets d'innovation radicale. Ces caractéristiques se retrouvent dans la méthode du *Design Thinking* :

elle mobilise une grande diversité d'acteurs et de parties prenantes, depuis la phase d'idéation jusqu'à l'implémentation (Carlgren *et al.*, 2016). Ainsi, une stratégie d'innovation appuyée sur le *Design Thinking* peut avoir potentiellement un impact sur l'engagement RSE. La question que l'on se pose est donc la suivante : comment cette stratégie peut-elle renforcer l'engagement RSE ? Pour y répondre, nous explorons le cas de l'entreprise Hutchinson qui a choisi de déployer une stratégie d'innovation appuyée sur le *Design Thinking*.

## **7. 2. Présentation de l'étude empirique : le cas Hutchinson**

Il s'agit d'une recherche-action menée auprès d'une entreprise qui s'engage en RSE et qui développe une stratégie d'innovation. C'est pourquoi, à ce titre, nous commençons par présenter l'entreprise (II.1), avant de détailler la méthodologie de l'analyse (II.2).

### **7.2.1. Présentation de l'entreprise Hutchinson**

Hutchinson a près de 160 ans d'histoire et compte plus de 41 000 collaborateurs, répartis sur une centaine de sites dans 20 pays. Parti du traitement du caoutchouc, il se diversifie pour grandir et voit son expertise reconnue dans le domaine de l'automobile. Ce groupe a un chiffre d'affaires de plus de 4 milliards de dollars en 2016 et en consacre 5 % chaque année, pour la R&D. L'innovation est au cœur de la stratégie de croissance du groupe, qui gère un portefeuille de plusieurs centaines de brevets industriels actifs. Hutchinson développe une recherche autour de trois axes majeurs, les matériaux, les procédés de fabrication et les systèmes, sur les grands enjeux industriels de ses marchés.

Avant 2013, comme les activités d'innovation d'exploitation étaient au cœur de sa stratégie, un concours interne nommé « *Tous Innovateurs* » a été mis en place, pour motiver les collaborateurs à s'investir dans l'innovation de rupture. Cependant, la plupart des projets primés s'apparentaient à l'innovation d'exploitation. En 2013, l'entreprise a choisi de s'appuyer sur la méthode du *Design Thinking* pour manager ses équipes projets : c'est le programme *Make It Possible* (MIP). Cet événement paraît important pour l'entreprise dans ses pratiques d'innovation et son engagement en RSE. Le tableau suivant, basé sur les caractéristiques des démarches RSE (Bérard *et al.*, 2013), fait alors apparaître les évolutions en matière d'engagement RSE, avant et après la stratégie d'innovation basée sur le *Design Thinking* (Tableau 16).

**Tableau 16** : Typologie et évolution de l'engagement RSE d'Hutchinson - Essai 2

Axes principaux concernés par les pratiques RSE	Engagement RSE d'Hutchinson avant 2013	Nouveaux engagements RSE d'Hutchinson après 2013
Axe 1. Conditions de travail	- Développement des compétences. - Politique Hygiène Sécurité.	- Incitation au travail en mode projet inter-sectoriel. - Valorisation des compétences. - Incitation à la prise d'initiatives en matière d'innovation.
Axe 2. Relation aux partenaires (clients, fournisseurs)	- Réactivité. - Relations de confiance. - Excellence.	- Aménagement du « 507 Fab House », sur le site historique, pour accueillir des événements d'innovation ouverte et impliquer partenaires et acteurs économiques.
Axe 3. Respect de l'environnement	- Préservation des ressources. - Sensibilisation au respect de la nature et de l'environnement. - Développement de l'écoconception et de matériaux recyclables. - Gestion des déchets.	- Nouvelles activités autour de la mobilité des personnes dans le futur. - Positionnement dans la presse comme un « <i>acteur industriel responsable</i> » <sup>34</sup> .
Axe 4. Inscription dans la communauté	- Atelier professionnel de réinsertion sociale au sein d'un centre pénitentiaire d'Espagne. - Mise en sachet de pièces de rechange automobile par des personnes à mobilité réduite. - Formation de populations locales aux risques liés aux installations industrielles.	- Interactions régulières avec des associations pour orienter les produits d'innovation technologique vers ces acteurs.
Axe 5. Valeurs de l'entreprise	- Affichage des valeurs : « Patrimoine, Humain, Enthousiasme, Implication, Passion des défis ».	- Appropriation et Mobilisation des valeurs à chaque nouveau défi d'innovation.
Axe 6. Démarches de certification	- Certifications ISO26000, ISO9001, ISO TS 16949...	

Sources : Nos données.

Il apparaît qu'avant 2013, le Hutchinson développait moins spontanément le volet social de la RSE, que les volets de performance économique et environnementale. Forts de ce constat, nous cherchons comment la stratégie d'innovation appuyée sur le *Design Thinking* a renforcé l'engagement RSE d'Hutchinson sur les autres axes.

### 7.2.2. Présentation de la méthodologie

Cet article de recherche ré-exploite les données d'une étude menée au sein de l'entreprise Hutchinson pendant trois ans, autour d'une nouvelle stratégie d'innovation par le *Design Thinking*. Nous avons, à l'époque, une question spécifique<sup>35</sup> ; nous avons obtenu un résultat inattendu : le renforcement de l'engagement RSE. C'est ce résultat- là qui nous conduit à réexaminer nos données aujourd'hui. C'est pourquoi notre orientation de recherche est de

<sup>34</sup> Pour davantage de *verbatim*, me contacter par e-mail.

<sup>35</sup> Le développement de l'innovation de rupture par l'introduction de projets pluridisciplinaires.

*construire* plutôt que de *tester* (Baumard et Ibert, 2014) et que notre analyse exploratoire adopte une méthode qualitative. Au sein d'une équipe pluridisciplinaire<sup>36</sup>, nous avons accompagné le déploiement de ce MIP, comme une nouvelle entité organisationnelle consacrée au développement d'innovations radicales. L'intérêt d'une telle recherche-intervention est d'analyser finement les fonctionnements, les relations, voire les tensions exprimées au sein de l'entreprise lors de changements organisationnels (Perez, 2008).

La collecte des données a porté sur les documents destinés à la communication officielle du groupe et les documents internes à diffusion restreinte. Elle s'est aussi faite par des entretiens semi-directifs, pour faire surgir spontanément les mots qui faisaient sens pour évoquer leur engagement dans les projets MIP, leur motivation ou leurs inquiétudes. Le recueil du matériau a commencé dès le premier séminaire que nous avons animé dans l'entreprise et il s'est échelonné de 2013 à 2016. Notre posture a donc été variable entre formation au management de projets par le *Design Thinking* sur des séminaires de plusieurs jours, observation et participation aux soutenances des groupes et réunions de travail. En substance, les rapports d'étonnement, analyses, comptes rendus formalisés des réunions ainsi que tous les documents recueillis ont constitué le matériau principal de la recherche.

Nous avons codé les contenus recueillis et avons procédé par abstraction, pour faire émerger les catégories de l'analyse des entretiens, validées par les acteurs du terrain, selon les principes recommandés par Girin (1990). La section suivante présente les résultats issus de l'analyse des impacts de la stratégie d'innovation sur l'engagement RSE, au sein de l'entreprise Hutchinson.

### **7.3. Résultats**

Nous structurons cette partie autour de deux principaux résultats : le management des parties prenantes (7.3.1) et les caractéristiques du contexte organisationnel (7.3.2).

#### **7.3.1. Le management des parties prenantes**

Il apparaît que trois facteurs sont déterminants dans le renforcement de l'engagement RSE par la stratégie d'innovation menée par Hutchinson : l'acceptation de la diversité des profils, la stimulation de la motivation des acteurs et la valorisation des compétences.

Facteur 1 : Accepter la diversité des profils

La mise en place d'une stratégie d'innovation par le *Design Thinking* a conduit Hutchinson à solliciter notre équipe pluridisciplinaire pour concevoir un programme MIP. Les participants

---

<sup>36</sup> Composée d'un designer, d'un ingénieur, d'un artiste et d'un anthropologue.

au programme (« *la MIP Team* ») ont été sélectionnés en favorisant la diversité : de sexe, d'origines géographiques, de profils métiers<sup>37</sup> et d'âges<sup>38</sup>. De même, parmi les cadres dirigeants sollicités pour participer aux soutenances, on compte les Directions Technique, Stratégie, Ressources Humaines et Relations sociales. Les données recueillies font état de difficultés liées à cette diversité, notamment à travers l'inter-fonctionnel dans une organisation structurée autour d'unités fonctionnelles bien distinctes. Toutefois, au fil du temps, les acteurs acceptent, voire apprécient, cette diversité : les axes 1 et 5 de la RSE sont ainsi renforcés (tableau 16). La stratégie d'innovation amène alors moins de difficultés ou celles-ci se font moins pesantes, ce qui est également renforcé par la motivation des acteurs (III.1.2).

#### Facteur 2 : Stimuler la motivation des acteurs par des valeurs communes

Les mécanismes de motivation et d'engagement individuel sont précieux pour pérenniser un dispositif et pour fédérer les salariés comme les parties prenantes, autour de valeurs collectives. Parmi les discours recueillis, on note que les sources de motivation sont intimement liées à la production de sens, ce qui nous conduit à explorer les valeurs revendiquées dans la mise en œuvre du MIP. Depuis 2013, toutes les entités du groupe se rassemblent sous une marque commerciale unique, de façon à être plus visibles auprès des clients et à fédérer la diversité de ses équipes. L'identité visuelle est repensée : logo, signature et communication autour de valeurs du groupe. « *Patrimoine, Humain, Enthousiasme, Implication, Passion des défis* ». Au-delà de ces éléments de communication, nous observons que certaines valeurs profondes déterminent les comportements des salariés. L'analyse des contenus des échanges entre salariés montrent que ces valeurs considérées comme étant essentielles sont la transversalité, la transmission, l'implication, la motivation, le patrimoine et la tradition. Ce facteur renforce les axes 1 et 5 de la RSE (Tableau 16). Ces valeurs communes et même fédératrices pour les acteurs sont désormais portées par la nouvelle stratégie d'innovation choisie, et elles conduisent à la valorisation des compétences (III.1.3).

#### Facteur 3 : Valoriser les compétences des acteurs

Même si le groupe est une firme internationale, la culture initiale de l'entreprise familiale est maintenue : les membres du groupe recherchaient activement une appartenance commune, trouvée dans cette culture initiale. Cela s'est traduit par un sentiment de fierté, de l'amusement, mais aussi l'appropriation des retombées des innovations, même par les salariés extérieurs aux

---

<sup>37</sup> Responsables déploiement de produits, Responsable R&D, Responsable juridique, Directeur commercial France, Directeur commercial Allemagne, Chef de projet R&D, Responsable développement de produit, Chargé de communication.

<sup>38</sup> De 25 à 58 ans.

projets. En outre, une communication régulière a été établie pour améliorer la connaissance de chaque service autour du savoir-faire des autres. Cette reconnaissance des expertises a un impact sur les axes 1, 2 et 5 de la RSE (Tableau 16) car les salariés développent une estime d'eux-mêmes qui est perceptible à chacun des événements auxquels le groupe les convie. Les personnes interrogées, équipe dirigeante comprise, ont témoigné de leurs croyances en l'importance de la gestion des connaissances et compétences, pour favoriser le développement de l'innovation.

En résumé, les trois facteurs étudiés composent le management des parties prenantes, première condition pour que la stratégie d'innovation puisse renforcer l'engagement RSE. L'analyse nous permet d'avancer une seconde condition : les caractéristiques du contexte organisationnel favorables au renforcement de l'engagement RSE (III.2).

### **7.3.2. Caractéristiques du contexte organisationnel**

Les résultats de notre étude terrain font apparaître combien l'ouverture des frontières de l'organisation (III.2.1) et l'équilibre entre activités d'innovation de rupture et activités d'innovation d'exploitation (III.2.2) sont essentielles. Ces caractéristiques favorisent le renforcement de l'engagement RSE par la stratégie d'innovation.

Facteur 4 : Ouvrir les frontières de l'organisation

La première promotion du MIP<sup>39</sup> a travaillé sur le thème : « La technologie bienveillante ». Pour concevoir un produit innovant, chaque groupe a ainsi dû solliciter d'autres acteurs extérieurs à Hutchinson, ce qui n'a pas été spontané ni aisé. Il est intéressant de noter que le projet primé à l'issue de cette première promotion du programme MIP est « La Hut », un abri de secours autonome qui intègre les fonctionnalités nécessaires aux secouristes dans la prise en charge de victimes : éclairage, point d'eau, mobilier, zone de recharge d'appareils électriques. Plusieurs Hut' peuvent être connectées entre elles pour s'adapter à toutes les typologies de catastrophe. Pour les victimes, il s'agit d'un espace « humanisant », SAS entre la catastrophe et le retour à la vie quotidienne. Pour les secouristes, c'est une zone de travail permettant d'offrir du réconfort. Assez loin des enjeux familiers du secteur Automobile et de l'Aerospace, le projet primé vise le champ du soutien psychologique, totalement inédit pour le groupe et il est commercialisé en 2018.

Le projet « Hut' », a permis de renforcer (1) le volet social de la démarche RSE d'Hutchinson (par le développement des compétences des salariés mobilisés, leur autonomie

---

<sup>39</sup> 9 collaborateurs répartis en 2 groupes.

dans la réalisation du projet et la gestion pluridisciplinaire) et (2) le volet sociétal (par l'intégration d'acteurs nouveaux à la mise en œuvre du projet et par l'attention portée à l'écosystème environnemental et humain). Ce facteur a donc un impact sur les axes 2, 3 et 4 de la RSE (Tableau 16).

Il reste à identifier comment la stratégie d'innovation choisie par l'entreprise peut se pérenniser dans le temps et par là-même pérenniser ses impacts sur l'engagement RSE du groupe. Pour le dire autrement, comment la stratégie d'innovation par le *Design Thinking* peut-elle coexister avec les pratiques d'innovation d'exploitation de l'entreprise ?

Facteur 5 : Équilibrer l'innovation de rupture et l'innovation d'exploitation dans le temps.

La mise en place de groupes projets chargés de développer de nouveaux business à partir d'offres intégrées innovantes impacte nécessairement le contexte organisationnel jusqu'alors principalement orienté innovation d'exploitation. L'objectif du MIP est de proposer des produits ou services innovants qui s'appuient sur la fertilisation croisée des activités (produits, compétences et capacités industrielles). Si l'analyse relève un nombre certain de questionnements liés à la pertinence d'une telle stratégie d'innovation qui rompt avec la stratégie d'innovation initiale du groupe et qui s'est heurtée à une résistance en interne. Malgré tout, au terme du programme qui a duré 8 mois, chaque groupe a réussi à présenter une innovation considérée par tous comme une rupture, accompagnée d'un démonstrateur, ou prototype au sens du *Design Thinking*, et d'une proposition de *business model* pour son développement, afin de tester sa viabilité économique.

Le Directeur de la stratégie a déclaré que l'innovation de rupture mérite une place dans la stratégie du groupe, « à côté et avec les activités existantes ». Se pose alors la question de l'équilibre à trouver entre les innovations d'exploration et d'exploitation dans le temps pour adopter une temporalité commune à la stratégie RSE. C'est ainsi, que, progressivement, des actions ont été menées pour développer et renforcer les compétences des collaborateurs, tout en prenant appui solidement sur son histoire. Cette démarche permet à Hutchinson de justifier ses choix de diversification progressive d'activités et renforce les axes 1, 2 4 et 5 de la RSE (Tableau 16).

En substance, la stratégie d'innovation par le *Design Thinking* renforce la stratégie RSE. Le tableau 17 fait alors apparaître la nature de son impact sur les dimensions RSE mobilisées au cours des projets MIP, en mentionnant les cinq facteurs identifiés dans la recherche, qui seront, en partie, discutés dans la dernière section.



**Tableau 17** : Impacts de la stratégie d'innovation sur l'engagement RSE, au sein d'Hutchinson – Essai 2

Facteurs de la stratégie d'innovation par le DT renforçant l'engagement RSE	Stratégie RSE				
	Axe 1. Conditions de travail	Axe 2. Relations aux partenaires (clients, fournisseurs, etc.)	Axe 3. Respect de l'environnement	Axe 4. Inscription dans la communauté	Axe 5. Valeurs de l'entreprise
<b>Facteur 1.</b> Accepter la diversité des profils (âge, origine, métier, sexe)					
<b>Facteur 2.</b> Stimuler la motivation des acteurs par des valeurs communes					
<b>Facteur 3.</b> Valoriser les compétences des acteurs					
<b>Facteur 4.</b> Ouvrir les frontières de l'organisation					
<b>Facteur 5.</b> Equilibrer l'innovation de rupture et l'innovation d'exploitation dans le temps					

Sources : Nos données.

Ainsi, il apparaît que les axes qui sont le plus impactés par la stratégie d'innovation par le DT sont les conditions de travail, les valeurs de l'entreprise et les relations aux partenaires. L'axe du respect environnemental, quant à lui, paraît n'être quasiment pas impacté par cette stratégie d'innovation or c'est justement l'axe qui était le plus développé avant 2013.

Enfin, l'ouverture des frontières, l'équilibre entre innovation de rupture et innovation d'exploitation et la valorisation des compétences sont les facteurs qui influencent le plus l'engagement RSE.

#### 7.4. Discussion

La difficulté majeure d'une stratégie d'innovation réside dans le fait que le contexte organisationnel se définit essentiellement à travers des routines (Rerup et Feldman, 2011). C'est pourquoi des auteurs soulignent que le contexte organisationnel, composé des dimensions telles que les systèmes, les processus et les croyances, est central dans le management de l'innovation et de la créativité (Brion et Mothe, 2017 ; Sarooghi *et al.*, 2015). Ces dimensions peuvent renforcer une stratégie d'innovation, tout comme la freiner car certaines de leurs exigences peuvent être contradictoires. C'est pourquoi nous proposons de discuter ces dimensions à

travers, en particulier trois points : les systèmes propices à l'ambidextrie (IV.1), les processus favorisant l'ouverture des frontières organisationnelles (IV.2) et la mobilisation des croyances (IV.3).

#### **7.4.1. Renforcer l'engagement RSE par des systèmes propices à l'ambidextrie**

Des auteurs ont montré que les systèmes organisationnels incitent parfois à rechercher avant tout l'efficacité et ce, au détriment du développement de démarches d'innovation (Brion et Mothe, 2017). D'autres recherches ont aussi souligné que les interactions entre acteurs internes de l'entreprise sont souvent freinées par des dispositifs structurels et processuels, diminuant la pérennisation de démarches d'innovation (Parmentier et Szostak, 2016). Pour résoudre ces difficultés, des travaux mettent notamment l'accent sur l'ambidextrie contextuelle et montrent comment mener des opérations courantes dans une relative stabilité, tout en intégrant le changement radical (Ferrary, 2008).

Dans le cas étudié, par la méthodologie du DT, l'organisation a travaillé son ambidextrie, de façon à pouvoir intégrer les activités d'exploration en son sein, en parallèle des activités d'exploitation jusqu'alors développées. Il reste à identifier sur le long terme si la mise en œuvre des activités d'innovation de rupture se déploient à travers une structure autonome, dédiée à l'exploration ou si le contexte organisationnel assure un équilibre, selon le modèle ambidexre. Cette question est importante pour identifier les voies de pérennisation des relations entre engagement RSE et stratégie d'innovation, car la littérature a montré les risques encourus par les entreprises qui isolent les structures dédiées à l'exploration (O'Reilly et Tushman, 2004).

#### **7.4.2. ... Mais aussi par l'ouverture des frontières de l'organisation...**

La littérature a fait apparaître que l'ouverture des frontières de l'organisation (Chesbrough *et al.*, 2014 ; Tushman *et al.*, 2012) et la régularité des interactions avec des acteurs différents (Wenger *et al.*, 2014), permettent de développer l'innovation.

Dans le cas étudié, les directions de la stratégie et de la R&D ont fait le choix, comme préconisé par la méthodologie du DT, d'impliquer les diverses parties prenantes et de développer des partenariats économiques, technologiques, universitaires. La littérature a précisément montré que les conditions de pérennisation des innovations reposent sur le management des parties prenantes (Von Schomberg, 2011). Il reste à l'entreprise d'organiser aussi des apprentissages inter-projets et de structurer des processus d'acquisition de connaissances, en amont des projets

(Charue-Duboc et Midler, 2001). Le développement de l'innovation nécessite en effet d'être articulé au management des connaissances.

#### **7.4.3. ... Tout en mobilisant des croyances communes significatives pour les acteurs**

Enfin, la littérature a montré que la mobilisation des croyances, troisième dimension du contexte organisationnel (après les systèmes et les processus) peut avoir une forte influence sur le développement de la créativité et de l'innovation (Leonard et Swap, 2000). En effet, les croyances contribuent à la production de sens (*sensemaking*), et par-là, soutient l'engagement créatif des individus (Drazin *et al.*, 1999). De plus, les liens entre RSE et innovation supposent en sus de cette forte implication des employés (Bocquet et Mothe, 2013), celle des clients ou des fournisseurs, tout comme leur motivation.

Dans cette lignée, l'étude de cas menée a permis d'identifier que le partage de croyances et la production de sens ont un impact sur la motivation des équipes et sur l'engagement des individus dans les projets d'innovation, ce qui s'est traduit, entre autres, par des prototypes caractéristiques du DT. En somme, le cas nous permet de comprendre comment les systèmes, les processus et les croyances peuvent favoriser le renouveau de l'organisation (Hahn *et al.*, 2014), et par-là l'engagement RSE. La nouvelle identité affirmée par Hutchinson suite au MIT a dynamisé l'appropriation de nouvelles pratiques et l'implication dans des activités moins maîtrisées comme l'innovation de rupture et la création de nouveaux produits. Les systèmes, processus et croyances, dimensions du contexte organisationnel parviennent donc à dynamiser l'innovation en tant que capacité organisationnelle (Davies, 2014) et à renforcer l'engagement RSE du groupe.

### **7.5. Conclusion**

L'apport original de cet article réside dans sa contribution à la compréhension des facteurs renforçant le lien entre le management de l'innovation et l'engagement RSE des entreprises. Ainsi, les choix de modèles d'innovation à relèvent d'enjeux stratégiques importants (Schäfer *et al.*, 2016), non seulement car ils orientent la capacité des organisations à anticiper le changement et à favoriser l'émergence de solutions inédites, mais aussi car ils renforcent l'engagement RSE des organisations. Dans le cas étudié, cet engagement RSE a surgi, à travers les méthodes de management de l'innovation par le DT, ainsi que comme produit d'innovation d'exploration. La pertinence de la stratégie suivie par l'entreprise est soulignée par les dynamiques qu'elle impulse (de la RSE à l'innovation et de l'innovation à la RSE) et par les

impacts observés sur le contexte organisationnel. Les processus sont modifiés à travers la mise en œuvre de projets interdisciplinaires, les frontières sont ouvertes, les échanges sont fluidifiés et les opportunités de développement des compétences sont multipliées. Même les croyances entrent en jeu pour renforcer la motivation, l'engagement individuel et pour fédérer les salariés comme les parties prenantes, autour de valeurs collectives.

À l'issue de ce papier, trois perspectives s'ouvrent de façon claire. Premièrement, l'étude de cas étant unique, une recherche menée sur d'autres méthodes de développement de l'innovation que le DT serait intéressante pour confirmer et affiner les facteurs identifiés.

Deuxièmement, notre analyse a fait apparaître que l'ouverture des frontières, l'ambidextrie et la valorisation des compétences sont les facteurs qui influencent le plus l'engagement RSE. Il faudrait mener d'autres études de cas pour mieux comprendre ces impacts.

Troisièmement, si les entreprises dont l'engagement RSE est volontaire et proactif, développent de précieuses capacités organisationnelles, certaines méthodes de développement de l'innovation permettent à l'organisation de reconfigurer des compétences internes et externes pour devenir une capacité dynamique (Maclean *et al.*, 2015). Nous pourrions ainsi chercher à caractériser les impacts du contexte organisationnel sur le management de l'innovation et de la créativité, ainsi que sur la pérennisation de l'interaction Innovation-RSE au sein des organisations.

## 7.6. Références

- BAUMARD P. et IBERT J. (2014), « Quelles approches avec quelles données ? », *in* : R. A. Thiétart (Éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 105-128.
- BEN MAHMOUD-JOUINI S., CHARUE-DUBOC F. et FOURCADE F. (2007), « Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle : Extension du modèle ambidextre à partir de l'analyse d'un cas », *Finance Contrôle Stratégie*, association FCS, vol. 10, n° 3, p. 5-41.
- BÉRARD C., SZOSTAK B. et ABDESSELAM R. (2013), « The relationship between corporate social responsibility and innovation activities in SMEs: an empirical study of French firms », Conference RENT, Lithuania, Novembre.
- BERGER-DOUCE S. (2011), « Le Développement Durable, un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 6, n° 215, p. 147-166.
- BOCQUET R. et MOTHE C. (2013), « Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique », *Management & Avenir*, vol. 8, n° 66, p. 132-151.
- BOCQUET R., LE BAS C., MOTHE C. et POUSSING N. (2012), « Are firms with different CSR profiles equally innovative? An empirical analysis with survey data », *European Management Journal*, vol. 31, n° 6, p. 642-654.
- BRION S. et MOTHE C. (2017), « Le contexte organisationnel favorable à l'innovation ambidextre : La créativité comme chaînon manquant ? », *Revue française de gestion*, vol. 264, n° 3, p. 101-115.
- BROWN T. [2009] (2010), (version française), *L'esprit design*, Paris, Pearson.

- CARLGREN L., RAUTH I., et M. ELMQUIS (2016), « Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment », *Creativity and Innovation Management*, vol. 25, n° 1, p. 38-57.
- CARRIER C. et GELINAS S. (2011), *Créativité et Gestion, Les idées au service de l'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CHARUE-DUBOC F. et MIDLER C. (2001), « Développer les projets et les compétences. Le défi des hiérarchiques dans les métiers de conception », *Gérer et Comprendre*, n° 63, p. 12-22.
- CHESBROUGH H., VANHAVERBEKE W. et WEST J. (2014), *New frontiers in Open Innovation*, Oxford, Oxford University Press.
- CLARK K. B. et WHEELWRIGHT S. C. (1992), « Organizing and Leading “Heavyweight” Development Teams », *California Management Review*, vol. 34, n° 3, p. 9-28.
- COMMISSION DE LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE (2001), [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_en.pdf)
- COOPER R. G., (1993), *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, 2<sup>e</sup> édition, Reading, MA, Addison-Wesley.
- COOPER R. G., (1994), « Third-Generation New Product Processes », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11, n° 1, p. 3-14.
- DAVIES A. (2014), « Innovation and Project Management », in : M. Dodgson, D. M. Gann et N. Phillips (Éds.): *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford, Oxford University Press.
- DRAZIN R., GLYNN M. et KAZANJIAN R. (1999), « Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense-making perspective », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 286-307.
- EISENHARDT K. M. et TABRIZI B. N. (1995), « Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 1, p. 84-110.
- ERNULT J. et HAMDOUCH A. (2013), « Introduction », *Management & Avenir*, vol. 8, n° 66, p. 123-131.
- FERRARY M. (2008), « L'innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisation spécialisée », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n° 187, p. 109-125.
- GALLEGO-ALVAREZ I., PRADO-LORENZO J. M. et GARCIA-SANCHEZ I. M. (2011), « Corporate social responsibility and innovation: A resource-based theory », *Management Decision*, vol. 49, n° 10, p. 1709-1727.
- GIRIN J. (1990), « Problèmes du langage dans les organisations », in : J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Presses universitaires de Laval, collection « Sciences administratives », Paris, Éditions ESKA, p. 37-77.
- GRIFFIN A. et HAUSER J. R. (1996), « Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 13, n° 3, p. 191-215.
- HAHN T., PREUSS L., PINKSE J. et FIGGE F. (2014), « Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames », *Academy of Management Review*, vol. 39, n° 4, p. 463-487.
- HESLIN P. A. et OCHOA J. D. (2008). « Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility », *Organizational Dynamics*, vol. 37, n° 2, p. 125-144.
- INGHAM M., DEPRET H.-M. et HAMDOUCH A. (2011), « L'innovation responsable comme opportunité stratégique : problématisation et illustration dans le cas de PME de la domotique », in : A. Hamdouche, S. Reboud et C. Tanguy (dirs.) *PME, dynamiques entrepreneuriales et innovation*, Bruxelles, Peter Lang, Collection : « Business & Innovation », n° 1, ch. 15, p. 381-404.
- LE BAS C. et CABAGNOLS A. (2006), « Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », Working paper

- n°2006-05, Groupe de recherche en Économie et Management des organisations (GEMO).
- LEONARD D. A. et SWAP W. C. (2000), « Gurus in the Garage », *Harvard Business Review*, November december 2000, p. 71-82.
- LÓPEZ-PÉREZ M. V., PEREZ-LOPEZ M. C. et RODRIGUEZ-ARIZA L. (2007), « The Opinions of European Companies on Corporate Social Responsibility and its Relation to Innovation », *Issues in Social and Environmental Accounting*, vol. 1, n° 2, p. 276-295.
- MACLEAN D., MACINTOSH R. et SEIDI D. (2015), « Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective », *Strategic Organization*, vol. 13, n° 4, p. 340-352.
- MARCH J. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- MEISEBERG B. et ERHMANN T. (2012), « Lost in Translation? The Prevalence and Performance Impact of Corporate Social Responsibility in Franchising », *Journal of Small Business Management*, vol. 50, n° 4, p. 566-595.
- MOORE G., SLACK R. et GIBBON J. (2009), « Criteria for Responsible Business Practice in SMEs: An Exploratory Case of U.K. Fair Trade Organizations », *Journal of Business Ethics*, vol. 89, n° 2, p. 173-188.
- O'REILLY C. et TUSHMAN M. (2004), « The Ambidextrous Organization », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 4, p. 74-81.
- OSEO (2012), *RSE, Source de compétitivité pour les PME*, Paris, La Documentation Française, collection : « Regards sur les PME ».
- PARMENTIER G. et SZOSTAK B. (2016), « How to build the creative capability of the organization », Conference EGOS, Naples, 7-9 juillet.
- PEREZ Y.-A. (2008), « La Pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et Entreprise*, vol. 3, n° 288, p. 101-113.
- PERRINI F. (2006), « SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n° 3, p. 305-316.
- RERUP C. et FELDMAN M. S. (2011), « Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning », *Academy of Management Journal*, vol. 54, n° 3, p. 577-610.
- ROYER I. (2002), « Les procédures décisionnelles et le développement de nouveaux produits », *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 139, p. 7-25.
- RUSSO M. et FOUTS P. (1997), « A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 3, p. 534-559.
- SAROOGHI H., LIBAERS D. et BURKEMPER A. (2015), « Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors », *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n° 5, p. 714-731.
- SCHÄFER P., RAMONJY D., BARET P. et PETIT F. (2016), « La RSE, un projet à même de régénérer le management stratégique », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 2016/Supplément (HS), p. 61-84.
- SURROCA J., TRIBO J. A. et WADDOCK S. (2010), « Corporate responsibility and financial Performance: The role of intangible resources », *Strategic Management Journal*, vol. 31, n° 5, p. 463-490.
- SZOSTAK B. (2016a), « Le management stratégique de la créativité organisationnelle », Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université de Lyon, École Doctorale en Sciences Economiques et de Gestion (ED486).
- SZOSTAK B. (2016b), « Le management de la créativité par le *Design Thinking* : caractéristiques et enjeux stratégiques pour les entreprises », VII Forum de l'innovation, 9-11 juin, Paris.

- TAKEUCHI H. et NONAKA I. (1994), « The New New Product Development Game », in : K. B. Clark et S. C. Wheelwright (Éds.), *The Product Development Challenge: Competing Through Speed, Quality, and Creativity*, Boston, Harvard Business School Press, p. 23-42.
- TANG Z., HULL C. E. et ROTHENBERG S. (2012), « How corporate social responsibility engagement strategy moderates the SR–financial performance relationship », *Journal of Management Studies*, vol. 49, n° 7, p. 1274-1301.
- TUSHMAN M. L., LAKHANI K. R. et LIFSHITZ-ASSAF H. (2012), « Open Innovation and organization design », *Journal of organization design*, vol. 1, n° 1, p. 24-27.
- VERGANTI R. (2008), « Design, meanings, and radical innovation: a metamodel and a research agenda », *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, n° 5, p. 436-456.
- VON SCHOMBERG R. (2011), « Introduction », in : R. von Schomberge (Éd.) *Towards Responsible Research and Innovation in the Information and Communication Technologies and Security Technologies Fields*, Bruxelles, Publications Office of the European Union, p. 8-15.
- WENGER-TRAINER E., FENTON-O’CREEVY M., HUTCHINSON S., KUBIAC C. et WENGER-TRAYNER B. (Éds.) (2014), *Learning in Landscapes of Practice Boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning*, Abingdon, Routledge.





## Chapitre 8. Essai 3

---

### **L'altérité organisationnelle dans les relations inter-organisationnelles : définitions et enjeux en management de l'innovation et de la créativité**

Sandra Fagbohoun, Doctorante, Enseignante-chercheure, Université de Lorraine, Laboratoire BETA.

Bérangère L. Szostak, Professeur des universités, UVSQ, Université Paris Saclay, Laboratoire LAREQUOI.

Paul Muller, Maître de conférences HDR, Université de Lorraine, Laboratoire BETA.

#### **Résumé**

Cet article s'intéresse à des relations inter-organisationnelles (RIO) qui sont des innovations pour les organisations engagées. Si la littérature montre que les RIO perturbent potentiellement leur identité organisationnelle, elle n'aborde pas, en revanche, le fait que ces RIO sont également une situation où l'Autre intervient. Ainsi, en écho au philosophe Emmanuel Levinas, il s'agirait de dire « C'est seulement en abordant autrui que j'assiste à moi-même ». Il s'agit du concept d'altérité organisationnelle à comprendre en rapport avec l'identité organisationnelle. Pour mieux le définir, nous étudions le cas de trois RIO entre des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire et des organisations de l'économie classique. L'analyse du terrain nous conduit aux résultats suivants : (1) les RIO permettent l'affirmation (ou la réaffirmation) de l'identité organisationnelle (2) sous réserve qu'elles soient caractérisées par une diversité et une proximité entre les organisations, et (3) que les organisations aient développé une capacité d'absorption. En conclusion, l'article propose des dimensions au concept d'altérité organisationnelle.

**Mots clés** : Altérité organisationnelle, identité organisationnelle, innovation, étude de cas.

#### **Introduction**

Les organisations actuelles s'ouvrent de plus en plus à d'autres acteurs et partenaires pour innover, développer de nouvelles offres (Chesbrough, 2017 ; Chesbrough *et al.*, 2006), trouver des nouvelles idées, imaginer des réponses communes à des défis sociétaux, économiques et environnementaux. Il peut s'agir également d'acquérir de nouvelles connaissances scientifiques et managériales, de développer des compétences utiles pour la réalisation de leurs propres objectifs (Boughzala et Szostak, 2021 ; Harnay *et al.*, 2020). Cette stratégie d'ouverture s'effectue dans le cadre de relations interorganisationnelles ou RIO (Lavastre *et al.*, 2014) avec des partenaires clairement identifiés ou non (Felin et Zenger, 2014 ; Pisano et Verganti, 2008). Si dans le premier cas, les organisations se choisissent selon des arguments de complémentarité, par exemple pour développer une nouvelle activité, un nouveau produit ou service, dans le second cas, elles prennent le risque de perdre du temps et des ressources face à des inconnus au final peu experts du sujet de préoccupation des organisations (cas typique du crowdsourcing).

Cela étant, ces difficultés possibles typiques aux RIO ne retiennent pas les organisations à s'y engager.

C'est ainsi que la littérature relative aux RIO met l'accent sur de nombreux sujets centraux (Lavastre *et al.*, 2014). Il peut s'agir de la gouvernance de la RIO (Felin et Zenger, 2014), au travers l'organisation des modalités d'interaction combinant contrats et confiance (Macneil, 1974, 1980 ; Williamson, 1993). Les auteurs abordent aussi la capacité d'absorption des organisations engagées (Foss *et al.*, 2011) (de Costa *et al.*, 2018), l'importance de la durée de la relation et de son stade de développement (Stuart, 1998), le niveau d'investissements spécifiques (Geyskens *et al.*, 2006), le niveau de performance créative (Szostak, 2006a). Il peut être également question des risques qui sont exacerbés par exemple lorsque les partenaires appartiennent à des secteurs distincts, ou sont de tailles ou de cultures nationales différentes : cela peut pousser les organisations à s'adapter et à changer (Bertin, 2019 ; Boughzala et Szostak, 2021 ; Szostak, 2018 ; Toillier et Kola, 2020). En somme, les travaux montrent que, si les gains des RIO en termes d'innovation et de créativité sont significatifs, ils ne sont pas sans défis à relever, notamment en raison des perturbations que ces RIO peuvent générer au sein de l'organisation.

Pour bien les comprendre, nous pouvons considérer le concept de « l'identité organisationnelle », qui joue un rôle important en innovation et créativité et qui est nécessairement impliquée dans le cadre des RIO (Raedersdorf, 2015 ; Szostak, 2006b). En référence aux travaux canoniques mais toujours d'actualité de, par exemple, (Albert et Whetten, 1985 ; Larçon et Reitter, 1979 ; Reitter et Ramanantsoa, 1985), puis de manière plus récente, de ceux de (Clegg *et al.*, 2007) ou encore de (Gioia *et al.*, 2013), l'identité organisationnelle est définie comme l'ensemble des caractéristiques propres à l'organisation se retrouvant dans ses facteurs politiques et structurels, ses systèmes d'action, son imaginaire à l'œuvre et ses productions symboliques (Baba *et al.*, 2021 ; Pratt *et al.*, 2016 ; Ravasi et Schultz, 2006). Selon cette perspective, des travaux sur les organisations des industries culturelles et créatives montrent combien l'identité des organisations fondée sur une logique créative influence les pratiques et décisions stratégiques des organisations, des entrepreneurs et de l'économie (Dutraive *et al.*, 2021) et peut être sensible dans les RIO (Szostak, 2018). Cependant, une des limites majeures de ce type de travaux vient du fait que les identités organisationnelles sont approchées comme un élément immuable pour l'organisation, hermétique dans sa construction aux interactions avec les acteurs gravitant autour et dans l'organisation.

Or, sous-entendre que ces identités sont « là » comme un point relativement figé, conduit à ignorer le fait que l'identité organisationnelle se révèle au cours de la RIO. Dit autrement, cela

amène à passer sous silence le fait que les facteurs composant l'identité organisationnelle de l'organisation (Larçon et Reitter, 1979) pourraient se réaliser ou se développer au contact de l'Autre. Les RIO ouvrent, en effet, les organisations à un autre monde, celui d'une autre organisation. Cela les amène dès lors à s'enrichir de la vision de l'Autre, ce qui peut générer du trouble, voire être vu comme une menace (Ravasi et Schultz, 2006), au point de faire évoluer leur identité organisationnelle. Si l'on devait convoquer Emmanuel Levinas, il s'agirait de dire « C'est seulement en abordant autrui que j'assiste à moi-même ». Ce philosophe de l'altérité souligne combien l'autre permet à l'un de se hisser au niveau de sa propre présence. Ainsi, non seulement cet Autre, par sa différence, ses connaissances, son expertise, ses normes et ses règles favoriserait l'innovation et la créativité des organisations, mais il permettrait également de mieux révéler et définir l'identité organisationnelle, qui est elle-même une source de créativité et d'innovation (Szostak, 2006a).

Il s'agit de ce que l'on appelle « l'altérité organisationnelle », qui forme un couple ago-antagoniste avec l'identité organisationnelle (Journé et Raulet-Croset, 2012), et que nous définissons comme l'ensemble des caractéristiques qui ne sont pas celles de l'organisation, mais qui par différence permettent à ladite organisation de spécifier ses propres caractéristiques ou ipséité (Ricœur, 1990). Le terme ago-antagoniste peut être défini comme la combinaison de conflits et de coopérativité ; il consiste à évaluer systématiquement des équilibres dynamiques et des déséquilibres, entre agents ayant des actions opposées.

Cet article propose d'explorer ce cadre de pensée et de préciser la définition et les enjeux de l'altérité organisationnelle dans le cas de RIO et de l'opérationnaliser. Dans cette optique, la première partie développe ce que l'on entend par « altérité organisationnelle » en faisant référence à l'identité organisationnelle sous l'angle des RIO, pour ensuite, dans une seconde partie, explorer ce cadre dans le cas de trois RIO qui sont des innovations pour les organisations engagées, en l'occurrence des organisations de l'économie classique et de l'économie sociale et solidaire. L'analyse du terrain nous conduit aux résultats suivants : (1) les RIO forment une situation permettant l'affirmation (ou ré-affirmation) de l'identité organisationnelle (2) sous réserve qu'elles soient caractérisées par une diversité et une proximité entre les organisations, et (3) que les organisations aient développé une capacité d'absorption. Pour conclure l'article, nous discutons les contributions de ces résultats au niveau de la littérature sur l'altérité organisationnelle en tant que concept essentiel pour comprendre les RIO en innovation.

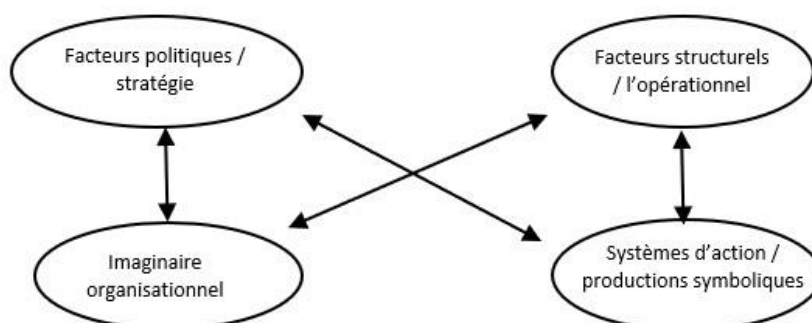
## 8.1. Cadre conceptuel

### 8.1.1. L'identité organisationnelle dans les RIO

Par identité organisationnelle, nous entendons, premièrement, l'ensemble de caractéristiques interdépendantes de l'organisation qui lui donnent sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence (Larçon et Reitter, 1979), et une forme de représentation mentale (Moingeon et Soenen, 2002), et, deuxièmement, l'ensemble de projections (au sens de la communication) qui doivent être contrôlées à des fins stratégiques (Hatch et Schultz, 1997 ; van Rekom, 1997 ; Abratt 1989). Ainsi, l'identité est définie à partir de caractéristiques organisationnelles qui sont centrales, distinctes et stables (Albert et Whetten, 1985) – caractéristiques qui se construisent et évoluent au fil du temps (Larçon et Reitter, 1979 ; Reitter et Ramanantsoa, 1985). Le caractère central de l'organisation de l'identité favorise la stabilité de l'organisation, dans le sens où les parties-prenantes, les individus et les groupes se retrouvent autour d'elle et partagent une identité commune. Cela est d'autant plus important qu'en interne, les acteurs n'ont pas nécessairement la même compréhension de ce qu'est cette identité. Le caractère central apparaît comme évident en particulier lors de prise de décision majeure pour l'organisation. De plus, du fait de sa spécificité et de son unicité, l'identité permet de distinguer l'organisation des autres : elle sert de fonction d'identification d'appartenance à une classe d'organisations, tout en lui permettant de se positionner au sein de cette classe (Ashforth et Mael, 1996).

Pour l'étudier, (Larçon et Reitter, 1979) proposent un cadre de pensée holistique de l'identité organisationnelle (voir figure 13).

**Figure 13** : Cadre de pensée de l'identité de l'organisation



Source : Adapté de Larçon et Reitter (1979, p. 43).

Si chaque élément de ce cadre de pensée est interdépendant et sous-entend des effets de rétro-activité, nous présentons chacun d'eux de manière isolée pour des raisons de clarté. Le premier concerne les facteurs politiques. Il est question de l'ensemble des acteurs ayant la capacité de prendre des décisions qui engagent durablement l'organisation. Il y a l'équipe de direction, les propriétaires de l'organisation, mais aussi les financeurs (bailleurs de fonds, banquiers...), du fait de leur implication dans la formulation de la stratégie. Le deuxième élément regroupe les facteurs structurels, ayant comme objectif de décliner la stratégie au plan opérationnel. Il s'agit de la gestion courante de l'organisation induisant une structure, une hiérarchie, des procédures et des systèmes relatifs à l'allocation des ressources, au contrôle de leur exploitation et à la planification des activités. La structuration de l'espace et du temps fait partie des facteurs structurels : l'architecture des locaux, des déplacements, l'organisation du temps de travail, etc. Le troisième élément met l'accent sur l'imaginaire organisationnel, soit l'ensemble des représentations que se font les individus de leur organisation, service ou équipe, à partir des images projetées par l'organisation de ce qu'elle pense être et de ce qu'elle veut que les individus soient. On peut ainsi mentionner les parcours de carrière idéaux, les formations et diplômes à détenir pour réussir. Quant au quatrième élément, ce sont les systèmes d'action, qui suivent des productions symboliques de manière à réduire les tensions générées par la vie en groupe et l'existence d'intérêts différents. C'est ce que permet notamment les discours officiels de la direction, les rites, les mythes, mais aussi les tabous.

En complément de ces définitions, nous considérons, en outre, l'identité organisationnelle comme évolutive (Albert et Whetten, 1985 ; Balmer et Greyser, 2003), mais aussi fluide et flexible car capable de s'adapter (Gioia *et al.*, 2013). En effet, face aux changements de l'environnement de l'organisation (social, écologique, technologique, économique...) et aux images qu'en ont les acteurs extérieurs (clients, partenaires, fournisseurs...), les facteurs politiques incarnés dans la stratégie et les facteurs structurels présents dans l'opérationnel sont nécessairement amenés à évoluer, tout comme l'imaginaire organisationnel et les systèmes d'action. Pour comprendre le caractère évolutif de l'identité, (Albert et Whetten, 1985) adoptent le concept de « cycle de vie » des organisations (phase d'introduction, de croissance, de maturité et de déclin). Ils expliquent par exemple que si l'environnement devient complexe avec le temps, les organisations acquièrent des identités duales : si l'identité première permet de maintenir la stabilité, une autre se développe pour exploiter les opportunités, et s'adapter à de nouvelles contraintes que l'identité première ne permet pas de relever. Ils montrent également qu'il est plus simple d'adopter une nouvelle identité lors de la phase de croissance que pendant celle de déclin. Ce que l'on retient principalement de ces travaux est le fait que l'identité

organisationnelle n'est pas figée, mais qu'elle se construit, se révèle, change, s'adapte au contact de changements extérieurs.

Ceci est notamment le cas lorsqu'une organisation s'engage dans des relations interorganisationnelles (ou RIO) qui sont des innovations pour elle, c'est-à-dire elle noue des collaborations nouvelles avec une organisation tierce avec l'objectif de développer de nouvelles idées, de nouveaux produits ou services, de nouvelles manières de travailler, de manager, etc. (Chesbrough, 2017 ; Chesbrough *et al.*, 2006 ; Lavastre *et al.*, 2014 ; Ruiz *et al.*, 2017). L'organisation agit de la sorte dans la mesure où les recherches montrent que les RIO sont des sources d'innovation (Teece, 2007 ; Van De Ven *et al.*, 1999), qu'elles adoptent la forme contractuelle typique des relations de sous-traitance avec des fournisseurs, la forme hybride quand les deux partenaires partagent des ressources et des compétences ou la forme hiérarchique telle que les partenariats (Boughzala et Szostak, 2021). Or, une organisation qui noue des relations avec d'autres organisations pour développer l'innovation (Felin et Zenger, 2014) mobilise sa capacité d'absorption, c'est-à-dire sa capacité à acquérir, assimiler, transformer et exploiter de nouvelles connaissances (Cohen et Levinthal, 1990). Cela peut, par exemple, amener les acteurs ayant un pouvoir de décision dans l'organisation à voir le monde autrement, à ajuster la formulation de la stratégie et son opérationnalisation, mais aussi à revoir les représentations que chacun se fait de la singularité de l'organisation dans son domaine. L'identité organisationnelle évolue de facto du fait des RIO.

Toutefois, les RIO ne sont pas sans risque pour l'organisation (Fabbe-Costes et Lancini, 2009 ; Szostak, 2018). Le risque de cannibalisation voire d'appropriation des idées imaginées ensemble, par l'autre partenaire peut amener l'organisation à être moins engagée dans les RIO, tout comme le risque de diffusion des idées auprès d'autres organisations ou des tensions relatives au partage de la valeur créée. Et une expérience négative dans le domaine influencera certainement les décisions, les discours, les imaginaires des individus. Pour limiter ces risques, des organisations préfèrent nouer des RIO avec des partenaires qui sont proches d'elles sur le plan notamment géographique (Greve et Taylor, 2000), car cela est plus simple pour se connaître, échanger, mais aussi pour contrôler l'action des uns et des autres (Levy et Talbot, 2015). D'autres font le choix de collaborer avec des partenaires connus pour juguler des potentiels risques. C'est ainsi que (Benjamin et Podolny, 1999) précisent que la réputation du partenaire avec qui une organisation collabore rejaillit sur elle : cela encourage, dans un sens, le partenaire réputé à ne pas s'engager sur les risques mentionnés plus haut entre autres pour maintenir sa réputation.

En résumé, nous retenons de la littérature que l'identité d'une organisation nouant des RIO

n'est pas figée. Nous allons toutefois plus loin dans cet article en avançant que ces RIO font non seulement évoluer l'identité organisationnelle, mais elles permettent également à l'organisation de révéler son identité grâce à ce que l'on nomme « l'altérité organisationnelle ».

### **8.1.2. L'altérité organisationnelle : une oubliée en management de l'innovation et de la créativité**

Le concept d'altérité n'est pas un inconnu en soi dans la littérature en sciences sociales, notamment en philosophie, en psychologie ou encore en anthropologie (voir des auteurs comme Hegel, Levinas, Ricoeur, Castoriadis, Sartre, Freud, Erikson). Il s'agit de l'envers et l'avant d'une même pièce sur le plan conceptuel, ou d'un couple « ago-antagoniste » (Journé et Raulet-Croset, 2012, p. 19), dans la mesure où se révéler à Soi ce qui est de soi implique nécessairement de déterminer ce qui est de l'Autre. Dit autrement, les caractères centraux, distinctifs et stables de l'identité, ou l'ipsité (Ricoeur, 1990), ne peuvent se concevoir qu'en rapport avec l'Autre. C'est en interagissant et en se confrontant à l'Autre que ces caractères s'expriment pleinement. Cela a déjà été montré pour l'identité individuelle, par exemple, avec les travaux en psychologie d'Erik Erikson (1968) sur l'identité en tant que relation. C'est également le cas pour l'identité d'une société, comme le détaille Cornelius (Castoriadis, 1999) dans son travail sur l'institution imaginaire. L'altérité consiste à découvrir un autre point de vue sur les choses, faire l'expérience d'un changement dans l'approche du monde, ce qui n'est pas nécessairement une sine cure. En effet, avant ces découvertes et expériences, des interrogations, des craintes, des inconforts surviennent quant à l'inconnu et à l'insensé ou absence de sens d'une chose ou d'une situation. Pendant ces découvertes et expériences, « l'autre me vole mon monde » comme le déclare Jean-Paul Sartre, car il y a l'échange et l'interaction, mais aussi le nécessaire partage de Soi. Et à l'issue de ces découvertes et expériences, la vision antérieure du monde ne peut plus être identique car elle s'est enrichie de celle de l'autre. Puis, surtout, selon Emmanuel Levinas, « C'est seulement en abordant autrui que j'assiste à moi-même ». En d'autres termes, aller vers ce qui n'est pas Soi est une condition sine qua non pour savoir qui l'on est et quelles sont les caractéristiques essentielles de l'identité, qui est, qui plus est, évolutive. Le couple altérité/identité n'est donc pas figé. Il se déroule dans le temps et implique de saisir du mieux possible les identités initiales avant les découvertes et expériences de l'autre, afin de comprendre les influences à l'œuvre.

Ces idées se retrouvent en sciences du management. Mais peu de travaux abordent explicitement ce concept, hormis quand il est question de diversité, en particulier au niveau international ou culturel, ou en écho avec des problématiques en ressources humaines, ou

encore selon des prises de position pour une vision hétérodoxe de l'organisation (Bruna et Deluzet, 2014 ; Bruna et Jahmane, 2020 ; Chanlat *et al.*, 2013 ; Fagbohoun, 2017 ; Janand *et al.*, 2018). Par exemple, Fagbohoun (2017) étudie le cas de managers d'entreprises internationales confrontés à l'altérité qui s'engagent dans des pratiques de réflexivité et réinterrogent leur identité. (Bruna et Deluzet, 2014) développent l'idée que la confiance en entreprise implique la connaissance de l'Autre, et la reconnaissance d'Autrui comme un « Autre-Moi-Même » (Levinas, 1990). (Bruna et Jahmane, 2020) proposent que la formation de managers inclusifs intègre l'éveil à l'éthique de l'altérité afin que ces managers soient pleinement conscients que « Autre est visage » (Levinas, 1982) pour se faire souci de l'Autre. De leur côté, (Jacquard et Cuevas, 2010) avancent l'idée que les entreprises se réclamant de mouvements dits humanistes, doivent s'engager dans l'altérité. Ils distinguent l'altérité de l'altruisme, de la tolérance ou de l'empathie, car il est question, pour eux, d'une construction mutuelle, réciproque, tout en s'intéressant à la différence car elle est source de construction de soi, et en acceptant que l'on reste à sa place.

Même si ces travaux contribuent à la réflexion menée ici, nous relevons plusieurs manques à combler. Premièrement, hormis dans (Journé et Raulet-Croset, 2012), le concept d'altérité est très rarement associé à l'identité organisationnelle bien qu'ils soient consubstantiels. Deuxièmement, ces travaux opérationnalisent très peu le concept d'altérité au niveau de l'organisation. Ils restent très souvent au niveau de la convocation sans mettre en exergue des dimensions claires, pour envisager de l'analyser empiriquement. Troisièmement, les travaux ne s'intéressent pas au lien entre l'altérité et le management de la créativité et de l'innovation, alors que la littérature montre l'importance de la relation entre son pendant, en l'occurrence l'identité organisationnelle, et le management de la créativité et de l'innovation. Pour ces raisons, cette recherche propose de combler ces manques en le décrivant pour mieux définir, comprendre et opérationnaliser le concept de « altérité organisationnelle ». À cette fin, nous menons une étude de cas qualitative selon une perspective exploratoire.

## **8.2. Méthodologie de la recherche**

### **8.2.1. Contexte de la recherche**

L'étude de cas est composée de trois RIO entre des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (désormais ESS) et des organisations en dehors de l'ESS. Les premières sont essentiellement pilotées par des indicateurs sociaux, mais doivent générer une activité économique pour financer leur pérennité. Les secondes le sont par des indicateurs financiers,



mais sont sensibles aux objectifs de développement durable comme l'accès à des emplois décents, la réduction des inégalités et les villes et communautés durables. Ces organisations rentrent ainsi dans les statistiques avancées par le laboratoire RAMEAU<sup>40</sup>, laboratoire d'innovations partenariales qui est à la fois un observatoire national, centre d'expérimentation et lieu de réflexions prospectives : en 2016, 47 % des associations et 39 % des entreprises ont développé des partenariats entre elles. Selon le RAMEAU, en 2016, 47 % des associations et 39% des entreprises ont développé des partenariats entre elles.

**Tableau 18** : Présentation des RIO et des organisations – Essai 3

<b>RIO</b>	<b>Organisation de l'ESS</b>	<b>Organisation en dehors de l'ESS</b>	<b>Objectifs de la RIO</b>
<b>RIO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ENVIE Rhône-Alpes, départements du Rhône et de la Loire</li> <li>- Association agréée par l'Etat comme « Entreprise d'insertion »</li> <li>- Chiffre d'affaires : 4.6M€</li> <li>- Effectif : [50-99], dont 62 en contrat d'insertion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sita Recyclage, filiale de SUEZ Environnement, département du Rhône</li> <li>- Entreprise spécialisée dans la collecte et la déconstruction des déchets d'équipement, électriques et électroniques</li> <li>- Chiffre d'affaires : 236 millions d'euros</li> <li>- Effectif : 1 800 salariés sur le Centre-Est de la France</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner l'opportunité à des salariés en contrat d'insertion de se professionnaliser</li> <li>- Participer à la réduction de l'impact de l'homme sur l'environnement</li> <li>- Favoriser l'économie circulaire et le développement durable</li> </ul>
<b>RIO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tremplin, département de l'Ain</li> <li>- Association à vocation d'Insertion par l'Activité Economique à des fins de passerelle vers l'emploi pour les bénéficiaires, et de lutte contre l'exclusion et la précarité sociale</li> <li>- Budget annuel : 8 millions d'euros</li> <li>- Effectif : 65 bénévoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mondial Tissus, départements de l'Ain et du Rhône</li> <li>- Entreprise de commerce de tissus et de mercerie</li> <li>- Chiffre d'affaires : 70 millions d'euros</li> <li>- Effectif : 750 salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer par du mécénat de compétences, l'activité de confection de l'association</li> <li>- Recycler les chutes de tissus</li> <li>- Sous-traiter des commandes ponctuelles ou hors normes (comme pour les fêtes de fin d'année)</li> </ul>
<b>RIO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondation Apprentis d'Auteuil, départements du Rhône et de la Haute Savoie</li> <li>- Fondation pour la formation et l'aide à l'insertion des jeunes en difficulté sociale</li> <li>- Chiffre d'affaires : 28,8 millions d'euros</li> <li>- Effectif : 300 établissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SOMFY, site de Cluses, département de la Haute-Savoie</li> <li>- Entreprise d'automatisation des ouvertures et fermetures des maisons et des bâtiments</li> <li>- Chiffre d'affaires : 1.132M€</li> <li>- Effectif : 8.000 salariés dont 1.500 en France</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer l'engagement associatif des salariés de SOMFY</li> <li>- Soutenir par du mécénat de compétences, les activités de la Fondation (rédaction de CV, création de site web, développement de la communication digitale...)</li> </ul>

Ces trois RIO s'inscrivent dans un large programme de recherche financé par le Fond Européen de Développement régional (FEDER) et la DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes dans

<sup>40</sup> Il s'agit du Laboratoire de recherche empirique sur la co-construction du bien commun (<https://www.lerameau.fr/>).

le cadre du volet emploi du Contrat de Plan Etat Région (2017-2020). L'objectif global du programme est d'observer dans quelle mesure les relations entre ces deux types d'organisations peuvent être porteurs d'implication des salariés, créer des emplois et être des sources d'innovations sociales. Les trois RIO sont ancrées en région Auvergne-Rhône-Alpes, d'où une unité de territoire géographique (voir l'encadré 8). Elles appartiennent aux secteurs d'activités en ESS, les plus importants pour la région.

#### **Encadré 8 : Présentation de la région Auvergne-Rhône-Alpes – Essai 3**

La région Auvergne-Rhône-Alpes couvre près de 70.000km<sup>2</sup>, soit 13% du territoire métropolitain national : la métropole de Lyon en est le chef-lieu. Près de 7.9 millions de personnes y habitent. Le PIB est de 240 milliards d'euros, soit 11.4% de la richesse nationale. C'est la première région industrielle de France (environ 500.000 emplois) et la deuxième région exportatrice. Les secteurs d'activité principaux sont : les produits métalliques, les produits en caoutchouc et en plastique, les produits électriques et électroniques, l'industrie agroalimentaire, les machines et équipements, l'industrie chimique, l'industrie textile et l'industrie pharmaceutique.

Selon l'INSEE, en 2015, l'ESS rassemble 304.000 salariés, soit 11.1% de l'emploi salarié de la région, ce qui la place en deuxième position derrière l'Ile-de-France. Si l'action sociale est le secteur d'activité qui emploie le plus de personnes (environ 41% des effectifs salariés de l'ESS), les secteurs les plus représentés sont l'accueil des personnes handicapées, des personnes âgées et des enfants en crèche, l'aide à domicile et l'aide par le travail. Les emplois sont majoritairement dans des associations (78.8%), puis dans des coopératives (11.7%), dans des mutuelles (6.9%) et dans des Fondations (2.6%).

#### **8.2.2. Collecte des données**

Le programme de recherche a permis de collaborer activement, pendant trois ans, avec des acteurs spécialisés dans les RIO étudiées dans cet article, qu'ils soient du champ de l'ESS ou non. S'ils n'étaient pas directement en lien avec le questionnement posé ici, ils ont été, quoi qu'il en soit, une première source de données pour appréhender le contexte et les enjeux (voir encadré 10). Les données sont qualitatives ; elles sont issues d'entretiens formels et informels, d'échanges lors de réunions, de soirées débats, de workshops et de tables rondes organisés dans le cadre du programme. Les supports de travail, les productions de l'ensemble des acteurs engagés dans le programme, telles que les études du laboratoire RAMEAU sur les innovations partenariales, ont également permis la mise en contexte de ces RIO.

**Encadré 9** : Sources des données de mise en contexte des RIO étudiées – Essai 3

- Équipes de recherche : CRESO (Centre de Recherche en Entrepreneuriat Social de l'Université Catholique de Lyon), RAMEAU (Laboratoire de recherche empirique sur la co-construction du bien commun).
- Institutions dédiées à l'ESS : AEH (Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste), CRESS Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Rhône-Alpes), les réseaux de l'Insertion par l'Activité Economique, la Fédération des entreprises d'insertion Rhône-Alpes (ex-UREI) et le COORACE Rhône-Alpes.
- Autres institutions : ARARCT (Agence Auvergne Rhône-Alpes pour l'amélioration des conditions de travail), la DIRECCTE Rhône-Alpes.

Les organisations engagées dans le programme adhèrent, en outre, à la volonté de partager et de déployer des solutions innovantes à grande échelle, ce qui favorise la circulation des expériences et, donc, l'accès aux données pour les chercheurs. C'est ainsi que des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des organisations engagées dans les trois RIO. Ces matériaux ont été complétés par les discours formels recueillis lors de prises de parole de certains membres des organisations (salariés en insertion, RH ou dirigeants), lors d'événements de partage ouverts au grand public, mais aussi par des éléments de discours recueillis de façon informelle au cours d'échanges spontanés avec les acteurs ou de réunions d'avancée organisées dans le cadre du programme. Nous avons interviewé pour chacune des organisations, au moins un dirigeant, un cadre, un salarié et un salarié faisant partie des instances représentatives du personnel. Au total, 19 personnes ont été interrogées (en moyenne pendant 1h15 par personne). Le tableau 19 donne le détail des entretiens menés.

**Tableau 19** : Liste des personnes interrogées – Essai 3

RIO	Nombre de personnes rencontrées	Organisation de l'ESS	Organisation hors ESS
RIO 1	7 entretiens	ENVIE Rhône-Alpes : -Dirigeant -Cadre -Responsable d'exploitation, membre du CE -Chef d'équipe de nuit	Sita Recyclage : -Assistant administrative Délégué du personnel -Assistant d'exploitation et RH -Cadre Responsable de production
RIO 2	6 entretiens	Tremplin : -Directeur général -IRP -Chef de service sur ateliers de chantiers d'insertion	Mondial Tissus : -Directeur marketing et communication -Directeur des ressources humaines et du développement de l'enseigne -Responsable de la confection sur mesure
RIO 3	7 entretiens	Apprentis d'Auteuil : -Responsable partenariats -IRP -Travailleur social -Animateur social	SOMFY : -Méthodiste logistique, membre du CE -Cadre RH -Responsable Partenariats et Communication

Le guide d'entretien était identique pour les personnes faisant partie de la direction et de l'encadrement de l'organisation. Nous l'avons adapté aux salariés et aux personnes faisant partie des instances représentatives du personnel<sup>41</sup>. En suivant une approche exploratoire, les guides d'entretien ont balayé des thématiques classiques en management et en gestion de la RIO étudiée : stratégie, ressources humaines, contexte organisationnel (social, juridique et économique), objectifs de la RIO, retour d'expériences. L'objectif était de mieux saisir l'impact de la RIO sur l'organisation. L'analyse des données nous a ensuite permis d'identifier ce que signifie l'altérité organisationnelle pour chaque organisation des trois RIO concernés, puis de proposer des dimensions permettant d'opérationnaliser ce concept.

### **8.2.3. Analyse des données**

Les données sont de nature qualitative. Nous avons utilisé une démarche d'analyse en plusieurs étapes, afin d'éviter les biais d'une analyse subjective. Dans une première étape, nous avons pris connaissance de l'ensemble des entretiens réalisés et retranscrits. Un chercheur a rédigé des résumés de chaque RIO, en écho à notre problématique. L'objectif était d'obtenir une vue panoptique de chacune des RIO (analyse intra-RIO), puis de l'étude de cas composée de trois RIO (analyse inter-RIO). Dans une deuxième étape, deux chercheurs ont relevé les verbatims les plus signifiants dans chacun des entretiens. Cet ensemble a été ensuite traité pour créer des groupes de sens les plus distincts possibles, tout en étant bien conscients des liens entre certains verbatims. Dans une troisième étape, et avec pour objectif la fiabilisation de l'analyse, un autre chercheur « naïf » à l'égard du terrain a travaillé à son tour ces premières étapes pour préciser et affiner les conclusions issues d'une analyse intra-groupe d'une part, et inter-groupe d'autre part. De cela ont émergé les trois résultats présentés dans la partie suivante. Le dialogue entre les chercheurs a conduit ainsi, dans une quatrième étape, à labeliser les groupes (cf. les titres des sections de la partie « Résultats ») et à proposer trois dimensions au concept d'altérité organisationnelle. L'ensemble de cette analyse a été réalisé manuellement, compte tenu du nombre d'entretiens. De plus, les échanges ont eu lieu de visu via des outils de communication à distance.

---

<sup>41</sup> Cette recherche faisant partie d'un projet plus large, ce ne sont pas les auteurs de cet article qui ont effectué l'ensemble des entretiens. Cependant, la trame de tous les entretiens a été respectée par tous les chercheurs ayant réalisé les entretiens. De plus, ceux-ci ont été retranscrits et ont donné lieu à une analyse spécifique au questionnement scientifique.

### 8.3. Résultats

L'analyse du terrain nous conduit aux résultats suivants : (1) les RIO forment une situation permettant l'affirmation (ou ré-affirmation) de l'identité organisationnelle (2) sous réserve qu'elles soient caractérisées par une diversité et une proximité entre les organisations, et (3) que les organisations aient développé une capacité d'absorption.

#### 8.3.1. Une (ré-)affirmation de l'identité organisation grâce à la RIO...

Les RIO étudiées dans cette recherche sont pour les organisations concernées, une innovation dans la mesure où elles sont nouvelles et où les objectifs à atteindre sont également inédits. Il s'agirait d'innovation de nature organisationnelle plus que de produits/services, car les résultats ne sont pas originaux. Lorsque les six organisations s'engagent dans cette RIO, nous notons qu'elles ont une existence stable. Cela signifie que les différentes dimensions de l'identité organisationnelle sont établies et a priori pleinement connues de tous les membres internes, mais également externes (comme les bénéficiaires pour les trois structures de l'ESS). Par exemple, ENVIE Rhône-Alpes est engagée depuis 1984 dans le tri et la rénovation des produits usagés, d'où le slogan « Nos valeurs redonnent de la valeur ». Et cette entreprise d'insertion par l'activité économique réalise sa mission en ayant une finalité sociale : des personnes rencontrant des difficultés diverses travaillent pour elle tout en étant accompagnées pour ré-apprendre, notamment, un rythme de travail, être formées, etc., afin de construire des parcours d'insertion socioprofessionnelle durables. Ainsi, les facteurs structurels sont définis par la loi (cf. une signature d'une convention avec l'État pour trois ans). De son côté, la filiale de Suez, Sita recyclage dans le Rhône, défend une représentation du traitement des déchets où les collectivités et les entreprises sont des acteurs majeurs d'une société responsable. Cela fait écho à la définition de sa mission « protéger et améliorer la qualité de vie, face à des défis environnementaux grandissants. SUEZ permet à ses clients de fournir l'accès à des services d'eau et de déchets, par des solutions résilientes et innovantes. » Ainsi, quand la RIO est nouée entre elles, il n'y a pas de surprises sur ce qu'elles sont.

*« Notre objectif est de nous engager à avoir du travail pour ce personnel [en difficulté], à leur fournir du travail sur une période déterminée. »*

*« Pour ENVIE, l'objectif est de nous apporter un personnel qui soit capable de tenir les postes dans la durée. Et quand ils auront fini leur parcours d'insertion, il peut y avoir des solutions d'embauche. (...) Nous avons des personnes ex-ENVIE, qui sont devenues maintenant des*

*personnes SUEZ. L'idée est de peut-être pouvoir transformer certaines personnes que nous avons là en "personnes SUEZ" entre guillemets. »*

*« On va évaluer la personne, du point de vue de l'attitude et l'aptitude, comme on le fait pour n'importe quelle embauche. Attitude/aptitude : c'est la culture d'entreprise. On n'intègre pas quelqu'un qui est super à l'aise sur tous les postes de travail et qui a une attitude complètement décalée. Et on ne prend pas quelqu'un qui a une super attitude mais qui derrière est un frein. »*

(RIO 1, organisation classique)

Ces constats sont semblables dans le cas de l'association TREMPLIN et de l'entreprise MONDIAL TISSU dans l'Ain et le Rhône. La première organisation s'engage dans la lutte contre l'exclusion sociale et professionnelle depuis 1987 et se définit par « *Ensemble agissons contre l'exclusion* ». La seconde, née en 1981, est leader dans la vente de mercerie et de tissus au mètre en France et se développe par la franchise. Leur collaboration permet à des personnes en difficulté de développer des compétences dans le secteur du textile (création et confection de produits pour les fêtes de fin d'année par exemple), tout en mettant en œuvre la volonté des dirigeants de MONDIAL TISSUS de donner une vie aux chutes de tissu. Leur relation est une expression de leur volonté d'apprendre, de transmettre des connaissances et des valeurs, tout en s'ouvrant vers l'Autre et en réaffirmant l'importance d'une telle ouverture à l'Autre.

*« La coopération doit être importante. Cette relation se définit par sa symétrie. (...) On avait des choses à apprendre et des choses à s'apporter. Et c'est comme ça que les choses se sont enclenchées. »*

*« Mondial Tissu avait du surplus de tissu. Il a fallu qu'ils expliquent à leurs salariés pourquoi le donner à TREMPLIN. Quel en était le sens. Je sais que l'année dernière, ils ont eu un anniversaire important. On leur avait fabriqué des tas de choses pour l'événement. Et ils ont communiqué auprès de leurs salariés sur le partenariat qu'on avait. »*

*« On est plutôt dans une entreprise avec un bon climat social parce qu'on est une PME aussi peut-être. C'est notre culture et je pense que l'on a plutôt des bonnes pratiques d'intégration. »*

(RIO 2, organisation ESS)

L'identité organisationnelle est également stable et marquée dans la dernière RIO étudiée. La Fondation Apprentis d'Auteuil, créée en 1866 par l'abbé Louis Roussel, avec comme mission « *créer, agir et innover pour le service des enfants les plus pauvres et les plus démunis* », est connue pour son action d'aide auprès des jeunes en difficulté sociale. Ceci passe par des actions orientées vers la protection de l'enfance et de la jeunesse, l'éducation et la scolarité (décrochage scolaire), la formation et l'insertion des jeunes exclus et sans soutien

parental, mais aussi l'accompagnement des parents démunis dans leur rôle. Ces actions se développent en interaction avec des entreprises, comme SOMFY créée en 1969. Celle-ci est dans le secteur de l'automatisation et se définit comme « *we act for a better way* ». Dit autrement, elle agit pour un développement durable pour adresser les enjeux climatiques et environnementaux. Dans cette optique, la RIO répond à une volonté d'exprimer et concrétiser la valeur de solidarité qui la définit. Ces deux organisations se retrouvent sur ce point.

*« A SOMFY, ils avaient une volonté de proposer et d'impliquer leurs salariés d'une manière ou d'une autre, surtout de permettre à leurs salariés de participer à des associations, de développer un petit peu ça dans l'entreprise. Pas dans l'entreprise mais de laisser une place aux salariés pour qu'ils puissent aller dans des associations et, par exemple, participer à des aides d'APPRENTIS D'AUTEUIL. Et donc ça s'est rapidement mis en place sur ce qu'on appelle des journées solidaires. »* (RIO 3, organisation ESS)

L'analyse des RIO montre que les interactions entre les organisations de chaque RIO les poussent à communiquer plus ostensiblement leur identité, par exemple comme l'engagement dans l'aide apportée à des personnes vulnérables. En somme, les organisations se légitiment de manière réciproque dans ce qu'elles sont. De plus, cela rend encore plus visible et concret leur mission et donne du sens à leurs actions en écho à leur imaginaire organisationnel que les organisations définissent autour d'une société responsable, durable et résiliente.

*« Il y a un esprit aussi d'équipe, de collaboration avec l'intention de montrer qu'il y a des personnes qui s'intéressent à notre action, qui nous soutiennent et qui sont intéressées par les jeunes. »* (RIO 3, organisation ESS).

*« C'est pas du tout une perte pour SOMFY, c'est au contraire un moment où les salariés vont se ressourcer et vont revenir d'autant plus forts et se dire "Voilà, je travaille dans une entreprise qui à la fois nous fait vivre, nos familles, a du bénéfice, mais aussi qui a un rôle en termes de responsabilité sociétale". Et c'est la même chose chez APPRENTIS D'AUTEUIL. Les salariés participent à un atelier, et sont renforcés dans ce qu'ils font. Ils travaillent d'autant mieux et sont beaucoup mieux. »* (RIO 3, organisation ESS).

*« [Sur cette relation,] je ne parlerai pas de changement, je parlerai plutôt de confirmation. Les organisations vont dans le sens... avec nous en tous cas, ils vont dans le sens de ce qu'elles portent. »* (RIO 2, organisation ESS).

La RIO souligne cependant certaines dissonances dans l'identité. Par exemple, elle montre aux équipes engagées qu'il faut questionner leur manière de travailler avec l'Autre, notamment

le fait de ne pas suffisamment « se mélanger » aux autres alors qu'ils auraient des savoirs, des expériences pertinentes. Pour les organisations de l'ESS, c'est aussi une révélation, ou tout du moins une affirmation du fait qu'elles doivent également « gérer », « manager » comme une entreprise.

*« Nos salariés ne parlent pas de ce partenariat. Ce n'est pas leur préoccupation, ils sont là, ils viennent travailler et... ». (RIO 1, organisation classique).*

*« J'aurais aimé être un peu plus intégrée en tant qu'élu parce que j'aurais peut-être des idées, d'autres pensées que mes collègues... en étant secouriste » (RIO 1, organisation classique).*

*« Les partenariats font partie d'une démarche de professionnalisation générale. C'est-à-dire que ce ne sont pas les partenariats qui nous font prendre conscience qu'il faudrait qu'on ressemble aux entreprises. C'est le fait qu'on a conscience qu'on ressemble aux entreprises, et que du coup c'est intéressant de faire des partenariats. » (RIO 2, organisation ESS).*

Pour autant, cela n'empêche pas les acteurs de déclarer leur volonté de davantage s'inscrire dans la lignée de leur identité organisationnelle, mettant ainsi l'accent sur l'ouverture à l'Autre, aussi différent soit-il. Par exemple, face à la générosité des salariés de SOMFY, les jeunes de l'association Apprentis d'Auteuil ont souhaité répondre au don qu'ils avaient reçu (en l'occurrence la réfection d'un lieu de vie à leur intention) par le don. Il y a donc une volonté de poursuivre une ouverture active vers l'Autre.

*« Je pense que c'est une très bonne chose, parce qu'il faut vraiment que le monde de l'insertion s'ouvre sur les entreprises classiques et que les entreprises classiques s'ouvrent au monde de l'insertion. » (RIO 2, organisation ESS).*

*« Pour les salariés de SOMFY, ils en sortent grandis parce que, à chaque fois qu'on a une conversation, on est toujours impressionné par les jeunes, qui nous poussent sur des questions profondes, des questions de sens, de manière très directe. Et ça nous force à rentrer dans une discussion assez importante, et des questions qui peuvent être : « Comment tu vis ? Qu'est-ce que tu gagnes ? Quelle est la notion d'équipe dans votre entreprise ? Mais est-ce que tu vis dans une famille ? Mais tu fais quoi le week-end ? Etc. ». (RIO 3, organisation classique).*

Au final, nous retenons que les RIO permettent aux organisations d'affirmer ou de ré-affirmer leur identité organisationnelle auprès des personnes engagées en leur sein (les salariés, mais aussi des bénéficiaires, des bénévoles pour les structures de l'ESS). La RIO leur donne l'opportunité de se recentrer sur ce qui est le plus important.



### 8.3.2. ... sous réserve d'une diversité et d'une proximité entre les organisations

L'analyse des trois RIO montre, par ailleurs, que si, aux yeux de nombreux acteurs, l'identité organisationnelle s'est davantage affirmé ou révélé du fait de la RIO, cela se comprenait d'autant plus aisément que la RIO se caractérisait par une diversité reconnue comme une force (activité, forme juridique, objectifs stratégiques, nature de l'animation, de l'organisation et du contrôle). Mais cette diversité était d'autant plus une force qu'il y avait en même temps un certain niveau de proximité importante sur des valeurs communes (partager, communiquer, transmettre...).

Concernant la diversité, elle se définit déjà par la raison d'être des deux organisations des RIO. Elles ne sont pas guidées par les mêmes finalités : l'une suit essentiellement des indicateurs financiers, alors que l'autre exploite ces indicateurs comme des moyens pour atteindre une finalité sociale et sociétale.

*« Une entreprise classique produit souvent pour du capital. Dans l'économie sociale et solidaire on ne produit pas pour du capital, on produit pour d'autres choses. »* (RIO 2, organisation ESS).

Ensuite, la composition des équipes en leur sein est très diverse. Tout d'abord, cela est lié au profil des individus en présence.

*« C'est une équipe assez ouverte. On a une population qui est assez hétéroclite. Si on n'avait pas des managers ouverts, ça serait un peu compliqué ! »* (RIO 1, organisation classique)

Une autre source de diversité provient des différents statuts des individus dans les effectifs. Et cela questionne la RIO sous l'angle : jusqu'où accepter l'Autre sans générer de tensions voire de conflits en interne ? Au niveau des organisations de l'ESS, cela est dû déjà par leurs caractéristiques intrinsèques, puisque sont réunis des salariés, des bénévoles ou des militants, des bénéficiaires. Mais, dans les organisations classiques, cela peut aussi provenir de la présence d'intérimaires et de salariés avec des contrats précaires.

*« Le partenariat a mal démarré. Il y a eu une période qui n'a pas été évidente pour nous. Il y avait des négociations sur l'aménagement du temps de travail, qui étaient terminées. Et il a fallu recommencer en raison du partenariat [puisqu'une équipe allait travailler de nuit]. Cela a eu des grosses incidences. »* (RIO 1, organisation classique).

*« On ne fait pas de l'insertion juste pour faire de l'insertion. Derrière, il y a d'autres salariés. C'est vraiment cet équilibre entre les internes, les intérimaires, etc. Ces différentes populations n'ont pas du tout les mêmes motivations. »* (RIO 1, organisation classique).

*« Notre but, c'est aussi l'harmonie au travail. On ne veut pas avoir des salariés qui viennent en intérim et qui ne sont pas contents, qui ont la boule au ventre parce que derrière, ils n'ont pas eu la possibilité d'avoir un poste, d'avoir de la continuité dans leur job. Il faut faire avec ces trois populations : l'intérim, l'insertion et la fixe. » (RIO 1, organisation classique).*

En parallèle de cette diversité qui reste fondamentale pour mieux déterminer le périmètre de ce que l'organisation veut ou non pour elle, de l'image qu'elle veut renvoyer à tous, l'analyse nous montre qu'il est nécessaire d'avoir un certain niveau de proximité dans les valeurs, en particulier celles autour de la rencontre, de l'ouverture à l'Autre, de la curiosité de l'Autre.

*« Si on est ensemble, c'est qu'on partage des valeurs sur le sens de notre action, sur la manière d'écouter et de voir comment on peut s'aider les uns les autres. » (RIO 3, organisation classique).*

*« On touche du doigt ce qui est le plus important dans ce partenariat, c'est-à-dire la rencontre, le lien social entre un salarié de SOMFY et un jeune, et aussi un salarié d'AUTEUIL. Et là, c'est une ouverture vers l'extérieur, c'est une découverte. Un jeune peut découvrir ce que c'est que le monde du travail. Et cette relation est fondamentale. Et c'est la même chose pour les salariés d'APPRENTIS D'AUTEUIL qui découvrent qu'une entreprise n'est pas cloîtrée chez elle et qu'elle n'est qu'orientée uniquement vers la réalisation de bénéfice, mais qu'elle est assez ouverte pour rencontrer des associations. C'est fondamental. Les salariés de SOMFY en ressortent grandis par cette rencontre, par cette relation, par cette découverte de l'autre. C'est le fond du partenariat. » (RIO 3, organisation classique).*

*« Ce n'est pas juste du mécénat, c'est une rencontre ».* (RIO 3, organisation classique).

*« [Les actions menées ensemble] ressemblent à du team building, mais c'est du team building avec le partage du sens, ce qui est radicalement différent. C'est pour ça que chacun retourne chez soi complètement déplacé. Chacun a grandi, en fait. » (RIO 3, organisation classique).*

Ce socle commun permet d'intégrer la diversité, de s'en accommoder sans heurt, même si elle perturbe, car elle oblige à se questionner sur le visage de l'Autre, et, dès lors, sur son propre visage. Les points de convergence sont à trouver et à construire, ce qui est rendu possible, toutefois, par la capacité d'absorption des organisations.

*« On est là face à deux univers qui sont très différents, qui ont des projets différents, qui ne se croisent pas, qui n'ont pas d'espace dans la société pour se croiser... très peu. Donc quand il y a une rencontre, croisement déjà, il faut se connaître. Parler un langage qui soit commun. Écouter ce que l'autre fait, écouter ce que l'autre a comme objectif, et voir les endroits où il peut y avoir convergence. » (RIO 3, organisation classique).*

*« C'est du tricotage. C'est quelque chose qui se construit. Ce n'est pas quelque chose qui existe. C'est quelque chose à naître, qui avance comme un tricot en fait, tout doucement, maille par maille, et avec deux aiguilles, pas une seule. Il faut trouver les points de convergence, les points où effectivement, on partage des valeurs communes, et où on peut construire. Il faut donc les trouver ces points de convergence. Ce n'est pas forcément évident à trouver. »* (RIO 2, organisation ESS).

### **8.3.3. ... et d'une capacité d'absorption de la part des organisations**

Pour que les points de convergence (ou proximité) existent tout en respectant la diversité inhérente aux RIO étudiées, l'analyse montre que l'affirmation (ou ré-affirmation) de l'identité n'est en revanche possible que si les organisations détiennent des connaissances du domaine afin de reconnaître la valeur des informations provenant de l'autre organisation. Toutefois, elles doivent être capables d'assimiler ces connaissances et de les exploiter dans un objectif en adéquation avec leurs activités. En somme, elles doivent mettre à contribution leur capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990 ; Noblet et Simon, 2010). Nous relevons la coexistence de plusieurs mouvements favorables à une telle capacité. Il y a déjà un mouvement des acteurs de l'organisation A vers les acteurs de l'organisation B. Cela est rendu possible car les acteurs eux-mêmes sont sensibilisés par leur expérience personnelle et/ou professionnelle aux enjeux d'une telle RIO, et ils en ont développé une vision personnelle.

*« On découvre des parcours différents des autres. Ils n'ont pas eu le même vécu, les salariés qui viennent travailler chez nous. Je ne les connais pas personnellement, mais je pense qu'ils ont un parcours peut-être plus compliqué, plus difficile, et on leur donne leur chance donc. »* (RIO 1, organisation classique)

Cette vision personnelle se fonde sur la volonté des individus de partager une passion avec d'autres, de la leur transmettre et de la leur enseigner.

*« Ce sont des salariés qui arrivent dans une dynamique de découverte, qui ont été volontaires pour faire ce chantier, ils sont contents d'être là. En fait c'est eux qui font tout [rires]. C'est eux qui amènent vraiment oui, toute leur joie, tout leur dynamisme, la joie d'aller aider aussi un public en difficulté, de leur apporter de meilleures conditions. »* (RIO 3, organisation ESS).

*« C'est une histoire de passion avant tout. Et une histoire de passion et de la faire partager en fin de compte, la faire partager. »* (RIO 3, organisation ESS).

*« Notre envie, c'est avant tout de transmettre notre savoir et notre passion de notre métier et de ses codes. » (RIO 3, organisation ESS)*

La capacité d'absorption des organisations suppose de la part des acteurs un mouvement vers l'autre. Cela est vrai également au niveau de la direction. En effet, nous notons que l'implication authentique de la direction de l'organisation dans la RIO est importante. D'ailleurs, en cas de changement et de la venue d'une direction moins impliquée, la dynamique n'est plus la même et tend vers un essoufflement, un repli sur soi. L'implication de la direction se traduit par notamment une présence à des réunions propres aux RIO, ou encore par de l'intérêt porté à ce qui se passe en son sein. Cela peut être mené de manière discrète et locale lors d'un déjeuner dans le restaurant d'entreprise, mais aussi au niveau plus officiel et national.

*« C'est peut-être notre rôle à nous. Peut-être pas dans une question formelle à la Direction Générale mais au repas de midi où tout le monde mange aux mêmes tables avec en face de moi, le Directeur Général ou alors le Directeur RH, et de leur dire "C'est chouette, avec les jeunes, on a fait ça." Mais ce n'est pas forcément formel. Mais il faut le faire, oui, au niveau national, je pense que oui, il faut le faire remonter mais plutôt dans des discussions comme celles-là. » (RIO 3, organisation classique).*

*« La directrice est vraiment impliquée. Elle s'implique, on fait des réunions avec elle pour organiser, etc. Avant, on gérait, nous. Là, la directrice, elle nous accompagne plus. Elle est plus avec nous. » (RIO 3, organisation classique).*

Cela peut la conduire à procéder à une modification de processus managériaux emblématiques. En l'occurrence, nous notons qu'au niveau du processus de contrôle, des organisations ont ajusté la liste des indicateurs (introduction de l'évaluation de l'implication des acteurs dans la RIO). D'autres ont créé des postes qui n'existaient pas jusque-là dans leur structure mais qui étaient en place dans l'autre organisation. Cela a été le cas pour des postes de RSE. Cela traduit une appropriation des connaissances et pratiques de l'autre organisation. La direction montre ainsi sa capacité à exploiter les connaissances acquises lors de la RIO.

Au niveau de l'organisation, des organisations ont entrepris des modifications de l'aménagement de l'espace pour davantage prendre en considération les attentes et besoins des uns et des autres. Le processus de finalisation peut aussi témoigner de l'implication de la direction quand, par exemple, une meilleure prise en considération de l'écosystème est mise en avant. Enfin, concernant l'animation des équipes au sein de chacune des organisations, la direction peut décider d'intégrer la RIO en tant que telle comme un levier pour motiver des

acteurs, autant qu'un indicateur de la motivation d'ailleurs desdits acteurs.

*« Cela nous redonne de la méthode pour rencontrer des entreprises, et on est de plus en plus fermes et crédibles pour y arriver. C'est vrai que ça contribue, en termes d'image : on rencontre de plus en plus de collectifs d'entreprise, et on a une image de plus en plus crédible du fait de ce partenariat, et de ce qu'on a mis en œuvre déjà. Ce partenariat permet de penser à d'autres projets. C'est ce que je vous disais, c'est une question de crédibilité. On se présente différemment. On se présente dans une notion de symétrie et d'échanges. » (RIO 2, organisation ESS)*

*« C'est un projet de gouvernance en fait. Si la structure n'est pas impliquée au plus haut, c'est-à-dire en passant par le conseil d'administration et la gouvernance opérationnelle, c'est-à-dire le comité de direction, c'est impossible. Donc les premiers à être convaincus du modèle, ça doit être les administrateurs, le bureau et le comité de direction. Faute de quoi ce n'est pas la peine d'aller parler aux salariés de tout un tas de méthodes pour rencontrer les entreprises et se présenter différemment, puisque l'essentiel de la gouvernance ne sera pas au jus encore. Il y a une grosse responsabilité de la gouvernance au sens large. » (RIO 2, organisation ESS).*

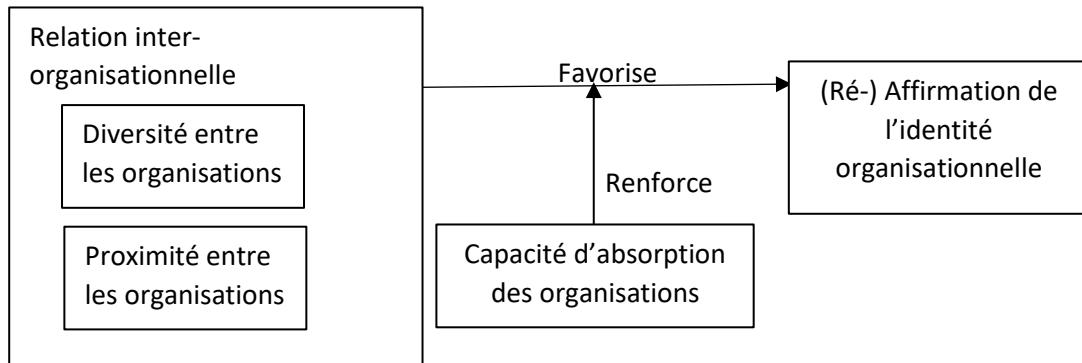
En résumé, nous relevons que du fait de la proximité entre les organisations engagées dans les RIO, celles-ci ont su tirer parti de la RIO, sous réserve de posséder des connaissances, des pratiques managériales proches les unes des autres. Pour les organisations de l'ESS, cela signifie comprendre les processus managériaux classiques, les enjeux des indicateurs financiers. Pour les organisations classiques, cela implique une intégration de profils de personnes vulnérables, un engagement dans de la RSE par exemple. Ce socle a permis d'absorber de nouvelles connaissances et pratiques plus aisément, d'où la réussite des développements de nouvelles activités et organisations. Ainsi, l'Autre ne paraissait pas aussi éloigné, tout en étant « un autre visage ».

#### **8.4. Discussion et conclusion**

L'objectif de cette recherche était de mieux discerner le rôle potentiel que peut jouer l'altérité organisationnelle lors de RIO qui sont en soi des innovations pour les parties engagées. Nous rappelons tout d'abord que l'identité organisationnelle joue un rôle dans le management de l'innovation et que, de manière étonnante, la littérature ignore ou mésestime le rôle joué par son pendant, en l'occurrence l'altérité organisationnelle. À partir de l'analyse approfondie de trois RIO entre des organisations ESS et classiques, nous comprenons que les RIO sont pour elles des opportunités pour affirmer ou de ré-affirmer leur identité organisationnelle et leur singularité. Non pas qu'elles l'auraient oublié, compte tenu de leur durée d'existence, mais elles

semblent se révéler à elles-mêmes, grâce aux RIO, combien leur structuration, leurs objectifs, leur imaginaire, leurs actions sont essentiels en soi. Cela est rendu possible, toutefois, du fait de la diversité inhérente aux RIO, mêlée à une proximité et à un partage réel de valeurs communes, notamment celles typiques de la découverte, de l'ouverture. Au final, cette analyse nous amène à la figure 14.

**Figure 14** : Proposition de présentation des résultats de la recherche



En termes de discussion, nous souhaitons revenir sur les trois caractéristiques proposées pour étudier l'altérité organisationnelle en management de l'innovation. Premièrement, il est question de l'affirmation de l'identité organisationnelle. Il convient dès lors de bien déterminer les quatre pôles présentés plus tôt. Le diagnostic de l'identité est la première étape à mener pour ensuite saisir l'altérité organisationnelle, ce qui fait écho au couple ago-antagoniste proposé par (Journé et Raulet-Croset, 2012). Des outils existent déjà dans la littérature pour l'évaluer (voir (Reitter et Ramanantsoa, 1985). La deuxième étape concerne la caractérisation de la RIO elle-même, à partir de deux dimensions : la diversité et la proximité. Dans l'étude de cas, la diversité est considérée à travers : la structure juridique et la raison d'être, les indicateurs d'évaluation, la composition des effectifs. À ces dimensions, nous pourrions considérer la nature des parties-prenantes ou encore l'étendue des activités. La proximité est centrée sur les valeurs (proximité cognitive), sachant que les organisations sont toutes localisées dans la région rhône-alpine (proximité géographique). Elle pourrait être enrichie par les travaux menés par les chercheurs spécialisés sur les autres formes de proximité (proximité de ressources, et de coordination) (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). La troisième caractéristique est relative à la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990 ; Foss *et al.*, 2011). Elle emporte avec elle le rôle de la direction, l'engagement de la gouvernance dans la RIO, ainsi que la capacité à retenir des pratiques ou même des personnes (via un recrutement) découvertes lors de la RIO. Le tableau 5 résume les dimensions à instruire dans l'étude de l'altérité organisationnelle.

**Tableau 20** : Proposition des dimensions du concept d'altérité organisationnelle

Caractéristiques de la RIO	Dimensions à étudier
Affirmation de l'identité organisationnelle	Facteurs politiques, Facteurs structurels, Imaginaire organisationnel, Systèmes d'action
Diversité et proximité entre les organisations	Structure juridique, raison d'être/mission, indicateurs d'évaluation, composition des effectifs. Proximité géographique, proximité cognitive, proximité de ressources, proximité de coordination.
Capacité d'absorption	Rôle de la direction, engagement de la gouvernance, capacité de rétention de nouvelles pratiques, personnes.

Pour conclure, la contribution principale de cette recherche à retenir est de voir l'altérité organisationnelle comme un concept à davantage intégrer dans les recherches en management de l'innovation. Cela paraît d'autant plus réaliste que les caractéristiques mises en avant par l'analyse de l'étude de cas sont connues et développées dans la littérature, même si d'autres cas mériteraient d'être instruits pour les conforter. Cela étant, cette recherche a pour mérite d'explorer un impensé jusqu'alors en management, qui, nous l'espérons, sera désormais davantage étudié.

## 8.5. Références

- Albert, Stuart, et Whetten, David A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.
- Ashforth, Blake E., et Mael, Fred A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in strategic management*, 13, 19-64.
- Baba, Sofiane, Hemissi, Omar, et Hafsi, Taïeb. (2021). National identity and organizational identity in Algeria: Interactions and influences. *M@n@gement*, 24(2), 66-125.
- Balmer, John, et Greyser, Stephen. (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate level marketing*. Routledge.
- Benjamin, Beth A., et Podolny, Joel M. (1999). Status, Quality, and Social Order in the California Wine Industry. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 563-589.
- Bertin, Clarice. (2019). Proximité et facteurs organisationnels pour la collaboration startup – grande entreprise en contexte d'innovation ouverte. *Innovations*, 58(1), 135-160.
- Bouba-Olga, Olivier, et Grossetti, Michel. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, 311-328.
- Boughzala, Yasmine, et Szostak, Berangere Lauren. (2021). The impact of international interorganizational relationships on creativity: the local partner perspective in an emerging country. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print(ahead-of-print).
- Bruna, Maria Giuseppina, et Deluzet, Marc. (2014). (Re)tissage de la confiance et nouveau pacte social : défis et conditions de déploiement des politiques du capital humain. *Question(s) de management*,

8(4), 57-72.

- Bruna, Maria Giuseppina, et Jahmane, Abderrahman. (2020). Raising ethics awareness in inclusive management training. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 66, 57-89.
- Castoriadis, Cornelius. (1999). *L'institution imaginaire de la société*. Paris: Éd. du Seuil.
- Chanlat, Jean-François, Dameron, Stéphanie, Dupuis, Jean-Pierre, de Freitas, Maria, et Ozbilgin, Mustafa. (2013). Management et Diversité : lignes de tension et perspectives. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 5-13.
- Chesbrough, Henry. (2017). The Future of Open Innovation: The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants. *Research-Technology Management*, 60(1), 35-38.
- Chesbrough, Henry William, Vanhaverbeke, Wim, et West, Joel. (2006). *Open innovation researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press. <http://site.ebrary.com/id/10194775>
- Clegg, Stewart R., Rhodes, Carl, et Kornberger, Martin. (2007). Desperately Seeking Legitimacy: Organizational Identity and Emerging Industries. *Organization Studies*, 28(4), 495-513.
- Cohen, Wesley M., et Levinthal, Daniel A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.
- Dutraive, Véronique, Arena, Richard, Benghozi, Pierre-Jean, et Burger-Helmchen, Thierry. (2021). Industrie et comportements créatifs : leçons du passé et recherches actuelles. *Revue d'économie industrielle*, 174, 15-32.
- Fabbe-Costes, Nathalie, et Lancini, Agnès. (2009). Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis: *Management et Avenir*, n° 24(4), 123-145.
- Fagbohoun, Sandra. (2017). Quand l'altérité exige ma réflexivité. Enquête auprès de managers d'entreprises internationales. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplément), 133-144.
- Felin, Teppo, et Zenger, Todd R. (2014). Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. *Research Policy*, 43(5), 914-925.
- Foss, Nicolai J., Laursen, Keld, et Pedersen, Torben. (2011). Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices. *Organization Science*, 22(4), 980-999.
- Geyskens, Inge, Steenkamp, Jan-Benedict E. M., et Kumar, Nirmalya. (2006). Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519-543.
- Gioia, Dennis A., Patvardhan, Shubha D., Hamilton, Aimee L., et Corley, Kevin G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.
- Greve, Henrich R., et Taylor, Alva. (2000). Innovations as Catalysts for Organizational Change: Shifts in Organizational Cognition and Search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 54-80.
- Harnay, Sophie, Szostak, Bérangère L., et Cohendet, Patrick. (2020). La régulation des creative commons scientifiques. *Innovations*, 63(3), 5-12.
- Hatch, Mary Jo, et Schultz, Majken. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*.
- Jacquard, Albert, et Cuevas, Fernando. (2010). L'altérité : Fondement de l'Humanisme. *Humanisme et Entreprise*, 300(5), 85-92.
- Janand, Anne, Maizeray, Lidwine, et Voynnet-Fourboul, Catherine. (2018). La diversité à l'épreuve de la mobilité interne : l'altérité en question. *Recherches en Sciences de Gestion*, 126(3), 181-208.
- Journé, Benoît, et Raulet-Croset, Nathalie. (2012). La décision comme activité managériale située.



- Revue française de gestion*, 6(225), 109-128.
- Larçon, Jean-Paul, et Reitter, Roland. (1979). *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*. FeniXX.
- Lavastre, Olivier, Ageron, Blandine, et Chaze-Magnan, Ludivine. (2014). La performance des pratiques interorganisationnelles innovantes. Proposition d'un modèle conceptuel. *Revue française de gestion*, 239(2), 75-89.
- Levinas, Emmanuel. (1982). Le visage. *Éthique et Infini*, 78-87.
- Levy, Rachel, et Talbot, Damien. (2015). Control by proximity: Evidence from the 'Aerospace Valley' Competitiveness Cluster. *Regional Studies*, 49(6), 955-972.
- Macneil, Ian R. (1974). Restatement (Second) of Contracts and Presentation Commentary. *Virginia Law Review*, 60(4), 589-610.
- Macneil, Ian R. (1980). Power, Contract, and the Economic Model. *Journal of Economic Issues*, 14(4), 909-923.
- Moingeon, Bertrand, et Soenen, Guillaume B. (2002). *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives*. Psychology Press.
- Pisano, Gary P., et Verganti, Roberto. (2008). Which Kind of Collaboration Is Right for You? *Harvard Business Review*. [http://thismomentintime.wdfiles.com/local--files/collaboration/hbr\\_what\\_collab\\_right.pdf](http://thismomentintime.wdfiles.com/local--files/collaboration/hbr_what_collab_right.pdf)
- Pratt, Michael G., Schultz, Majken, Ashforth, Blake E., et Ravasi, Davide. (2016). *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford University Press.
- Raedersdorf, Sophie. (2015). Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité ? *Innovations*, 48(3), 69-85.
- Ravasi, Davide, et Schultz, Majken. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Reitter, Roland, et Ramanantsoa, Bernard. (1985). *Pouvoir et politique: au-delà de la culture d'entreprise*. McGraw-Hill.
- Ricœur, Paul. (1990). Approches de la personne. *Esprit (1940-)*, 160 (3/4), 115-130.
- Ruiz, Émilie, Brion, Sébastien, et Parmentier, Guy. (2017). Les barrières à la mise en œuvre du crowdsourcing pour innover. *Revue Française de Gestion*, 43(263), 121-140.
- Stuart, Toby E. (1998). Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-Technology Industry. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 668-698.
- Szostak, Bérange L. (2006a). Liens interorganisationnels et performance créative des agences de design en France. *Revue française de gestion*, 164(5), 55-76.
- Szostak, Bérange L. (2006b). *L'impact des facteurs organisationnels sur l'image institutionnelle des organisations: le cas des agences de design en France* [These de doctorat, Lyon 3]. <https://www.theses.fr/2006LYO33003>
- Szostak, Bérange L. (2018). Créativité, innovation et fournisseur, comment créer de la valeur en SCM ? *Revue française de gestion*, 277(8), 171-175.
- Teece, David J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Toillier, Aurélie, et Kola, Prosper. (2020). Le rôle des pratiques de gestion interorganisationnelles dans le renforcement de communautés d'innovation inexpérimentées : Étude exploratoire au Burkina Faso. *Innovations*, 62(2), 191-220.
- Van De Ven, Andrew, Polley, Douglas, Garud, Raghu, et Venkataraman, S. (1999). *The Innovation*

*Journey*. New York: Oxford University Press.

van Rekom, Johan. (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 410-422.

Williamson, Oliver E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law & Economics*, 36(1), 453-486.

# Bibliographie

---

---

## A

---

- Afuah, A., et Tucci, C. L. (2012). Crowdsourcing as a solution to distant search. *Academy of management review*, 37(3), 355-375.
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B., et Monaghan, A. (2002). The key to success in innovation part I: The art of interessement. *International journal of innovation management*, 6(02), 187-206.
- Albert, S., Ashforth, B., et Dutton, J. (2000). Organizational identity et identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Albert, S., et Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. Dans L. L. Cummings, et B. M. Staw, (éds), *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, (pp. 263-295). JAI Press, Greenwich, CT.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press, Boulder, CO.
- Amabile, T. M. (1998). *How to Kill Creativity* (vol. 87). Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Amin, A., et Cohendet, P. (2003). Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities. Oxford University Press, Oxford UK, New York.
- Amin, A., et Roberts, J. (2008). *Community, economic creativity, and organization*. OUP Oxford.
- Amisse, S., et Muller, P. (2011). Les logiques à l'origine des dynamiques de coopération dans les clusters : l'exemple de filières du végétal spécialisé. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2011/1(février), 115-149.
- Amisse, S., Leroux, I, et Muller, P. (2012). Proximities and Logics Underlying Cluster Dynamics: The Case of the Ornamental Horticulture Cluster in Maine-et-Loire. *Industry and Innovation*, 19(3), 265-283.
- Anthony, C., et Tripsas, M. (2016). Organizational identity and innovation. Dans M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashford et D. Ravasi (eds.), *The Oxford handbook of organizational identity*, (pp. 417-435). Oxford University Press. Oxford, UK.
- Ashforth B. E., et Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., et Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in strategic management*, 13, 19-64.

---

**B**

---

- Baba, S., Hemissi, O., et Hafsi, T. (2021). Identité organisationnelle et identité nationale en Algérie : interactions et influences. *M@n@gement*, 24(2021/2), 66-125.
- Baird, I. S., et Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10(2), 230-243.
- Balmer, J., et Greyser, S. (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate level marketing*. Routledge.
- Barry, D. (1994). Making the invisible visible. *Organizational Development Journal*, 12(4), 37-47
- Baumard, P., et Ibert, J. (2014). Quelles approches avec quelles données ? Dans R. A. Thiétart (éd.), *Méthodes de recherche en management*, (p. 105-128). Dunod, Paris.
- Bejean, M., Caillette-Beaudoin, A., Gaglio, G., Iba, H., Lewkowicz, M., et Moisdon, J. C. (2017). Living Lab Approach and Learning. Dans R. Picard (ed.), *Co-design in Living Labs for Healthcare and Independent Living: Concepts, Methods and Tools*, (p. 117-121). Wiley-ISTE.
- Bejean, M., Guilloux, G., Picard, R., et Pingaud, H. (2018). Interdisciplinary perspectives. Dans R. Picard (ed.), *Connected Healthcare for the Citizen*, (pp. 211-230). Elsevier, ISTE Press.
- Ben Mahmoud-Jouini S., Charue-Duboc, F., et Fourcade, F. (2007). Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle : Extension du modèle ambidextre à partir de l'analyse d'un cas. *Finance Contrôle Stratégie*, association FCS, 10(3), 5-41.
- Benjamin, B. A., et Podolny, J. M. (1999). Status, Quality, and Social Order in the California Wine Industry. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 563-589.
- Bérard, C., Szostak, B., et Abdesselam, R. (2013). *The relationship between corporate social responsibility and innovation activities in SMEs: an empirical study of French firms*. [Conference] RENT, Lithuania, novembre.
- Berger-Douce, S. (2011). Le Développement Durable, un levier d'innovation pour les PME ? *Revue Française de Gestion*, 6(215), 147-166.
- Bernard-Weil, É. (2007). La théorie des systèmes ago-antagonistes. *Le débat*, 1999/4(106), 106-120.
- Berthelot, V. (2020). Repenser le processus d'innovation dans l'entreprise à partir du courant pragmatiste-Le cas d'une start-up du numérique. *Revue française de gestion*, 46(287), 99-119.
- Bertin, C. (2019). Proximité et facteurs organisationnels pour la collaboration startup – grande entreprise en contexte d'innovation ouverte. *Innovations*, 2019/1(58), 135-160.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., et Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Bocquet, R., et Mothe, C. (2013). Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique. *Management & Avenir*, 8(66), 132-151.

- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C. et Poussing, N. (2012). Are firms with different CSR profiles equally innovative? An empirical analysis with survey data. *European Management Journal*, 31(6), 642-654.
- Bollinger, S. (2020). La Place des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation. *ACCRA (Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées)*, 2020/1(7), 63-83.
- Borja de Mozota, B. (2001). *Design Management*. Éditions d'Organisation, Paris.
- Boschma, R. A. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Bosqué, C., Noor, O., et Ricard, L. (2014). *FabLabs, etc. : Les nouveaux lieux de fabrication numérique*. Eyrolles, Paris.
- Bouba-Olga, O., et Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/3(octobre), 311-328.
- Boughzala, Y., et Szostak, B. L. (2021). The impact of international interorganizational relationships on creativity: the local partner perspective in an emerging country. *European Journal of Innovation Management*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0378>
- Boutillier, S., Capdevila, I., Dupont, L., et Morel, L. (2020). Espaces et nouvelles formes d'organisation du travail créatif. *Innovations*, 2020/1(61), 5-13.
- Brion, S., et Mothe, C. (2017). Le contexte organisationnel favorable à l'innovation ambidextre. La créativité comme chaînon manquant. *Revue Française de Gestion*, 2017/3(264), 101-115.
- Brown T. [2009] (2010). *L'esprit design*, Pearson, Paris, (version française).
- Brown, J. S., et Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Bruna, M., et Deluzet, M. (2014). (Re)tissage de la confiance et nouveau pacte social : défis et conditions de déploiement des politiques du capital humain. *Question(s) de management*, 2014/4, (8), 57-72.
- Bruna, M., et Jahmane, A. (2020). Éveiller à l'éthique pour former des managers inclusifs. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI (2020/66), 57-89.
- Burger-Helmchen, T., et Pénin, J. (2011). Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie. *Revue management & avenir*, 2011/1(41), 254-269.

## C

- Caillois, R. (1958). Théorie des jeux. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 63(1), 83-102.
- Callon, M., Lascoumes, P., et Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain : Essai sur la démocratie*. Le Seuil, Paris.
- Canguilhem, G. (1952). *La Connaissance de la vie*. Vrin, Paris.
- Capdevila, I. (2015). Co-working Spaces and the Localised Dynamics of Innovation in Barcelona. *International Journal of Innovation Management*, 19(03), 1-25.
- Carlgren, L., Rauth, I., et Elmquis, M. (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 38-57.
- Carlile, P. R., Nicolini, D., Langley, A., et Tsoukas, H. (2013). *How Matter Matters: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies* (vol. 3). Oxford University Press, Oxford.
- Carrier, C., et Gelinas, S. (2011). Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat ?. *Gestion*, 36(4), 22-33.
- Carrier, C., et Szostak, B. L. (2014). Introduction au dossier thématique-Créativité, PME et entrepreneuriat : des zones d'ombre et de lumière. *Revue internationale PME*, 27(1), 13-34.
- Castoriadis, C. (1975). An interview with C. Castoriadis. *Telos: Critical Theory of the Contemporary*, 1975(23), 131-155.
- Castoriadis, C. (1999). *L'institution imaginaire de la société*. Éditions du Seuil, Paris.
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., et Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Chandler, S. M. (2016). Managing innovative collaborations: The role of facilitation and other strategies for working collaboratively. *Human service organizations: Management, Leadership & Governance*. 41(2), 133-146.
- Chanlat, J.-F. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. Dans Roussel, P. et Wacheux, F. (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, (pp. 159-175). De Boeck Supérieur, « Méthodes & Recherches », Louvain-la-Neuve.
- Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., de Freitas, M. E. et Ozbilgin, M. (2013). Management et Diversité : lignes de tension et perspectives. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(HS), 5-13.
- Charue-Duboc, F. et Midler, C. (2001). Développer les projets et les compétences. Le défi des hiérarchiques dans les métiers de conception. *Gérer et Comprendre*, (63), 12-22.
- Charue-Duboc, F., et Gastaldi, L. (2016). *Ralph Katz-Gatekeepers, performance des équipes projets et carrières en R&D*. Éditions EMS, Caen.

- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press, Brighton.
- Chesbrough, H. (2017). The future of open innovation: The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants. *Research-Technology Management*, 60(1), 35-38.
- Chesbrough, H., Bogers, M. (2014). Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. Dans H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, et J. West, (eds.), *New Frontiers in Open Innovation*, (pp. 3-28). Oxford University Press, Oxford.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., et West, J. (2014), *New frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. et West, J. (2014). *New frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Clark, K. B., et Wheelwright, S. C. (1992). Organizing and Leading “Heavyweight” Development Teams. *California Management Review*, 34(3), 9-28.
- Clegg, S. R., Rhodes, C., et Kornberger, M. (2007). Desperately seeking legitimacy: Organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28(4), 495-513.
- Cohen, Wesley, M., et Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.
- Cohendet, P., et Diani, M. (2003). L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise. *Revue d'économie politique*, 113(5), 697-720.
- Cohendet, P., Parmentier, G., et Simon, L. (2017). Managing knowledge, creativity and innovation. Dans H. Bathelt, P. Cohendet, S. Henn et L. Simon (éds.), *The Elgar companion to innovation and knowledge creation*, (pp.197-214). Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Commission de la Communauté Européenne (2001). [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_en.pdf)
- Cooper R. G., (1993). *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. 2<sup>e</sup> édition, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Cooper R. G., (1994). Third-Generation New Product Processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 3-14.
- Courpasson, D., Dany, F. et Marti, I. (2016). Organizational Entrepreneurship as Active Resistance: A Struggle Against Outsourcing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 131-160.
- Cowan, R., David, P. A., et Foray, D. (2000). The explicit economics of knowledge codification and tacitness. *Industrial and corporate change*, 9(2), 211-253.

---

**D**

---

- Da Costa, J. C. N., Camargo, S. M., Toaldo, A. M. M., et Didonet, S. R. (2018). The role of marketing capabilities, absorptive capacity, and innovation performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(4), 410-424.
- Daghfous, A. (2004). Organizational learning, knowledge and technology transfer: a case study. *The Learning Organization*, 11(1), 67-83.
- Davies A. (2014). Innovation and Project Management. Dans M. Dodgson, D. M. Gann, et N. Phillips (éds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, (pp. 625-647). Oxford University Press, Oxford.
- De Sardan, J. P. O. (2004). La rigueur du qualitatif. L'anthropologie comme science empirique. *Espace Temps*, 84(1), 38-50.
- De Vaujany, F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9(3), 109-126.
- De Vaujany, F.-X., Mitev, N. (2013). *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices*. Palgrave, Londres.
- Dechamp, G., et Horvath, I. (2017). Contribution des proximités à la construction d'une dynamique collective dans une pépinière créative. No. hal-01578045.
- Dechamp, G., et Szostak, B. L. (2016). Créativité organisationnelle et territoire créatif : Nature de l'influence et enjeux stratégiques pour les organisations. *M@n@gement*, 19(2), 61-88.
- Diaz, A. et Canals, G. (2004). Supporting Knowledge Sharing in a Community with Divergence. *Journal of Universal Computer Science*, 303-310.
- Drazin, R., Glynn, M., et Kazanjian, R. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense-making perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.
- Dubois, M., et Gardoni, M. (2013). Creativity 2.0, student style. Dans *2013 Proceedings of PICMET'13: Technology Management in the IT-Driven Services (PICMET)*, (pp. 807-816). IEEE.
- Dumez, H. (2011). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2). *Le Libellio d'Aegis*, 7(1, Printemps), 39-52.
- Dutraive, V., Arena, R., Benghozi, P. J., et Burger-Helmchen, T. (2021). Industrie et comportements créatifs : leçons du passé et recherches actuelles. *Revue d'économie industrielle*, 174(2021), 15-32.
- Dutton, J. E., et Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 1991, 517-554.



---

**E**


---

- Eisenhardt, K. M., et Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84-110.
- Ekvall, G. (1991). The Organizational Culture of Idea Management: A Creative Climate for the Management of Ideas. Dans J., Henri, et D., Walker, (éds), *Managing Innovation*, (pp. 177-190). Sage Publications, Londres.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Elsbach, K., et Kramer, R. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476
- Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis* (n° 7). WW Norton & company.
- Ernult, J. et Hamdouch, A. (2013). Introduction. *Management & Avenir*, 8(66), 123-131.
- Eychenne, F. (2012). *Rapport : Tour d'horizon des Fab Labs*. La Fing (Fondation Internet nouvelle génération), Paris.

---

**F**


---

- Fabbe-Costes, N., et Lancini, A. (2009). Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis. *Revue management & avenir*, 2009/4(24), 123-145.
- Fagbohoun, S. (2017). Quand l'altérité exige ma réflexivité. Enquête auprès de managers d'entreprises internationales. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2007/(Supplément)HS, 133-144.
- Felin, T., et Zenger, T. R. (2014). Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. *Research policy*, 43(5), 914-925.
- Feller, J., Finnegan, P., Hayes, J., et O'Reilly, P. (2012). Orchestrating'sustainable crowdsourcing: A characterisation of solver brokerages. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(3), 216-232.
- Ferrary, M. (2008). L'innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisation spécialisée. *Revue Française de Gestion*, 7(187), 109-125.
- Flipo, J.-P. (1989). Marketing des services : Un mix d'intangible et de tangible. *Revue Française du Marketing*, 121(janvier-février), 21-29
- Ford, C. M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains, *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Foreman, P., et Whetten, D. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635.

- Foss, N. J., Laursen, K., et Pedersen, T. (2011). Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices. *Organization science*, 22(4), 980-999.
- Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R., et Uhalde, M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Desclée de Brouwer, Paris.
- Fuller, M. (2019). *Transformer les capacités d'innovation : l'impact et l'influence des Fab Labs d'entreprise au sein de grands groupes*. Thèse de Doctorat, Paris-Dauphine.
- Fuller, M., et David, A. (2017). Making Nothing or Something: Corporate Fab Labs Seen through Their Objects as They Cross Organizational Boundaries. Hal, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01629696>.

---

## G

---

- Gallego-Alvarez, I., Prado-Lorenzo, J. M., et Garcia-Sanchez, I. M. (2011). Corporate social responsibility and innovation: A resource-based theory. *Management Decision*, 49(10), 1709-1727.
- Gay, C., Liotard, I. et Revest, V. (2019). Les concours d'innovation en ligne : un instrument pertinent pour la recherche et l'innovation responsable. *Innovations*, 2019/2(59), 129-150.
- Gershenfeld, N. (2012). How to Make almost Anything: The Digital Fabrication Revolution, *Foreign Affairs*, 91(6), 43-57.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., et Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of management journal*, 49(3), 519-543.
- Gibson, C. B., et Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gilly, J.-P. et Torre, A., 2000, *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris.
- Gioia, D., Schultz, M., et Corley, K., (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S., Hamilton, A., et Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.
- Girin J. (1990). Problèmes du langage dans les organisations. Dans J.-F. Chanlat, (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, (p. 37-77). Collection « Sciences administratives », Presses universitaires de Laval, Québec, et les Éditions ESKA, Paris.
- Graf, H., et Krüger, J. J. (2011). The performance of gatekeepers in innovator networks. *Industry and Innovation*, 18(1), 69-88.
- Grenier, C., Ibrahim, R., et Duprat, L. (2020). How to Organize Ephemeral Third-place to Foster the Emergence of Institutional Innovations? The Case of a Cluster of Homecare Operators. *Innovations*, 61(1), 89-115.
- Greve, H. R., et Taylor, A. (2000). Innovations as catalysts for organizational change: Shifts in organizational cognition and search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 54-80.
- Griffin, A. et Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature, *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191-215.

Griffiths-Hemans, J., et Grover, R. (2006). Setting the Stage for Creative New Products: Investigating the Idea Fruition Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 27-39.

---

## H

---

Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., et Figge, F. (2014). Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463-487.

Harnay, S., Szostak, B., et Cohendet, P. (2020). La régulation des *creative commons* scientifiques. *Innovations*, 2020/3(63), 5-12.

Hatch, M. Jo, et Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356-365.

Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variétés et crises des rapports de prescriptions, Dans G. De Terssac et E. Friedberg, (éds.), *Coopération et conception*, (pp. 101-122). Octarès Édition, Toulouse.

Hemonnet-Goujot, A., Fabbri, J., et Manceau, D. (2016). *Crowdsourcing vs Design Thinking* : une étude comparative de deux démarches d'innovation externe dans la phase d'idéation. *Décisions Marketing*, 2016/3(83), 123-138. <https://doi-org.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/10.7193/DM.083.123.138>

Heslin, P. A., et Ochoa, J. D. (2008). Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility. *Organizational Dynamics*, 37(2), 125-144.

Hjorth, D. (2005). Organizational Entrepreneurship: With de Certeau on Creating Heterotopias (or Spaces for Play), *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 386-398.

Hussler, C., Muller, P., et Ronde, P. (2013). Les pôles de compétitivité : morphologies et performances. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(1), 117-137.

---

## I

---

Ingham, M., Depret, H.-M., et Hamdouch, A. (2011). L'innovation responsable comme opportunité stratégique: problématisation et illustration dans le cas de PME de la domotique. Dans A. Hamdouche, S. Reboud et C. Tanguy (dirs.), *PME, dynamiques entrepreneuriales et innovation*, (n° 1, ch. 15, pp. 381-404). Collection : « Business & Innovation », Peter Lang, Bruxelles.

Isaksen, S. G. et Ekvall, G. (2010). Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates, *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 73-88.

---

**J**

---

- Jacquard, A., et Cuevas, F. (2010). L'altérité : Fondement de l'Humanisme. *Humanisme et Entreprise*, 2010/5(300), 85-92.
- Jacquier-Roux, V., Montana, N. C., et Paraonaris, C. (2011). Réseaux sociaux d'innovation et dispositif de gestion des connaissances. *4<sup>ème</sup> colloque francophone GeCSO" Gestion des Connaissances, Société, Organisations"*, Groupe ESC.
- Janand, A., Maizeray, L., et Voynnet-Fourboul, C. (2018). La diversité à l'épreuve de la mobilité interne : l'altérité en question. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2018/3(126), 181-208.
- Jeppesen, L. B., et Lakhani, K. R. (2010). Marginality and problem-solving effectiveness in broadcast search. *Organization science*, 21(5), 1016-1033.
- Jobin, C. (2022). *La preuve de concept comme outil de développement des capacités de générativité collective : modélisation, expérimentation et conditions de performance*. Doctorat, 24 mars, Mines ParisTech – PSL.
- Journé, B., Grimand, A. et Garreau, L. (2012). Face à la complexité. Illusions, audaces, humilités. *Revue française de gestion*, 2012/4(223), 15-25.
- Jullien, F. (2012). *L'Écart et l'entre. Ou comment penser l'altérité*. Hal, halshs-00677232 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00677232>

---

**K**

---

- Katz, R., et Tushman, M. (1981). An investigation into the managerial roles and career paths of gatekeepers and project supervisors in a major R & D facility. *R&D Management*, 11(3), 103-110.
- Kline, S. J., et Rosenberg, N. (2010). An overview of innovation. Dans N. Rosenberg, *Studies on science and the innovation process, Selected Works of Nathan Rosenberg* (Chap. 9, pp. 173-203). World Scientific publishing, Singapour.

---

**L**

---

- Lacan, J. (1966). La science et la vérité. *Les cahiers pour l'analyse*, 1 janvier-février, 1-31.
- Lane, P., Salk, J. E., et Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161.
- Lane, P.-J., et Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacities and inter-organizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Larçon, J. P., et Reitter, R. (1979). *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*. FeniXX, Nathan, Paris.

- Lavastre, O., Ageron, B., et Chaze-Magnan, L. (2014). La performance des pratiques interorganisationnelles innovantes : Proposition d'un modèle conceptuel. *Revue française de gestion*, 2014/2(239), 75-89.
- Lave, J., et Wenger, E. (1991). Learning in doing: Social, cognitive, and computational perspectives. Dans J. Lave, et E. Wenger, *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, 10, Cambridge University Press, New York.
- Le Bas, C., et Cabagnols, A. (2006). Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. Working paper n° 2006-05, Groupe de recherche en Économie et Management des organisations (GEMO).
- Leadbeater, C., et Miller, P. (2004). *The Pro-Am Revolution: How Enthusiasts are Changing Our Society and Economy*. Demos, Londres.
- Leonard, D. A., et Swap W. C. (2000). Gurus in the Garage. *Harvard Business Review*, November December, 71-82.
- Leonard, D. A., et Swap, W. C. (1999). *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Lerch, C., Thai, M. T. T., Puhakka, V., et Burger-Helmchen, T. (2015). La créativité entrepreneuriale : Le sens pratique pour concrétiser les idées originales. *Innovations*, 3(3), 5-11.
- Leroux, I., Muller, P., Plottu, B., et Widehem, C. (2014). Innovation ouverte et évolution des *business models* dans les pôles de compétitivité : le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale. *Revue d'économie industrielle*, (146), 115-151.
- Levinas, E. (1961). Totalité et Infini. Essai sur l'intériorité. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 73(3), 385.
- Levinas, E. (1982). Le visage. Dans E. Levinas, *Éthique et Infini*. Fayard Paris.
- Levinas., E. (1996) [1972]. *Humanisme de l'autre homme*. ed. Le livre de poche, Paris.
- Lévi-Strauss, C. (1964), *Mythologiques, t. I : Le Cru et le cuit*. Plon, Paris.
- Levy, R., et Talbot, D. (2015). Control by proximity: Evidence from the 'Aerospace Valley' Competitiveness Cluster. *Regional Studies*, 49(6), 955-972.
- Lhoste, E. (2015). Fablabs: Between Collaborative Practices and Cultural Mediation, HAL, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01249032>.
- Lin, C., Tan, B., et Chang, S. (2002), The critical factors for technology absorptive capacity. *Industrial Management & Data Systems*, 102(6), 300-308.
- Liotard, I. (2012). Les plateformes d'innovation sur Internet : arrangements contractuels, intermédiation et gestion de la propriété intellectuelle. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(HS), 129-143.
- Liotard, I., et Revest, V. (2013, April). Internet et le renouveau des concours d'innovation. Propriété et Communs. Les nouveaux enjeux de l'accès et de l'innovation partagée. [Séminaire international] organisé par l'Université Paris 13, le CEPN et l'ANR PROPICE (Propriété Intellectuelle, Communs et Exclusivité), 25 et 26 avril, Bercy, Paris.

- Lô, A. (2014). Fab Lab en entreprise : Proposition d'ancrage théorique, *XXIII<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, 2014, Rennes*. <https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-00988083/document>
- Lô, A. (2017). Un Fablab d'entreprise pour favoriser l'ambidextrie des salariés : Étude de cas chez Renault. *Revue française de gestion*, 264(3), 81-99.
- López-Pérez, M. V., Perez-Lopez, M. C., et Rodriguez-Ariza, L. (2007). The Opinions of European Companies on Corporate Social Responsibility and its Relation to Innovation. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 1(2), 276-295.
- Lovas, B., et Goshal, S. (2000). Strategy as Guided Evolution. *Strategic Management Journal*, 21(9), 875-896.

---

M

---

- Maclean, D., Macintosh, R. et Seidi, D. (2015). Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. *Strategic Organization*, 13(4), 340-352.
- Macneil, I. R. (1974). A primer of contract planning. *Southern California Law Review*, 48, 627.
- Macneil, I. R. (1980). Power, contract, and the economic model. *Journal of Economic Issues*, 14(4), 909-923.
- Maine De Biran, P. (1803). *De l'influence de l'habitude sur la faculté de penser*. Chez Henrichs, Paris
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G., et Simon, H. A. (1993). Organizations revisited. *Industrial and Corporate Change*, 2(3), 299-316.
- Meiseberg, B., et Erhmann, T. (2012). Lost in Translation? The Prevalence and Performance Impact of Corporate Social Responsibility in Franchising. *Journal of Small Business Management*, 50(4), 566-595.
- Menichinelli, M. (2015). *FabLab, la révolution est en marche*. Pyramyd, Paris.
- Merino, C., Rodado, G., et Alcalde, G. (2015). O42-Fabrication Laboratory (Fablab) CNH2. *The Hydrogen Power Theoretical and Engineering Solutions International Symposium*, Toledo.
- Moilanen, J. (2012). Emerging Hackerspaces - Peer-Production Generation, in Hammouda I., Lundell, B., Mikkonen, T., Scacchi, W. (eds) *Open Source Systems: Long-Term Sustainability*, Berlin, Heidelberg, Springer, 94-111.
- Moingeon, B., et Soenen, G. (2002). *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives*. Routledge, Londres et New York.
- Moisdon, J. C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion - les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Éditions Seli Arslan, Paris.
- Moisdon, J. C., et Hatchuel, A. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. *Actes du Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations*, 6.

- Moore, G., Slack, R., et Gibbon, J. (2009). Criteria for Responsible Business Practice in SMEs: An Exploratory Case of U.K. Fair Trade Organizations. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 173-188.
- Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The antitrust bulletin*, 51(1), 31-75.
- Morin, E. (2015). *Introduction à la pensée complexe*. Média Diffusion, Paris.
- Mortara, L. et Parisot, N. (2018). How Do Fab-Spaces Enable Entrepreneurship? Case Studies of “Makers” – Entrepreneurs. *International Journal of Manufacturing Technology and Management - Special Issue “3D Printing: The Next Industrial Revolution”*, 32(1), 16-42.
- Muller, P. (2006). Reputation, trust and the dynamics of leadership in communities of practice. *Journal of Management & Governance*, 10(4), 381-400.

---

## N

---

- Noblet, J. et Simon, É. (2010). La capacité d'absorption, un état de l'art. *Management & Avenir*, 2010/5(35), 33-50.

---

## O

---

- O'Reilly, C., et Tushman, M. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- Oliver, D., et Roos, J. (2003). Studying organization identity empirically: A review. *Imagination Lab Foundation: Working paper*.
- OSEO (2012). *RSE, Source de compétitivité pour les PME*. collection : « Regards sur les PME », La Documentation Française, Paris.

---

## P

---

- Parmentier, G. (2014). La gestion des capacités créatives des organisations. Habilitation à diriger des recherches, Université P. Mendes France, Grenoble 2, CERAG.
- Parmentier, G. et Szostak, B. L. (2016). How to build the creative capability of the organization. [Conference] EGOS, Naples, 7-9 juillet.
- Pascal, B. (1852). *Pensées de Pascal*. Dezobry et E. Magdeleine, Paris.
- Pecqueur, B., et Zimmermann, J.-B. (2004). *Économie de Proximités*. Hermès, Paris.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Blackwell, Oxford.
- Perez, Y.-A. (2008). La Pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, 3(288), 101-113.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305-316.

- Pesqueux, Y. (2020). Innovation et organisation. halshs-02913347.
- Piller, F., Weller, C., et Kleer, R. (2015). Business Models with Additive Manufacturing - Opportunities and Challenges from the Perspective of Economics and Management. Dans Brucher, C. (éd.) *Advances in Production Technology*, (pp. 39-48). Springer Open.
- Pisano, G. P., et Verganti, R. (2008). Which kind of collaboration is right for you. *Harvard business review*, 86(12), 78-86.
- Prahalad, C. K., et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., et Ravasi, D. (2016). *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford University Press, Oxford.
- Pratt, M., et Rafaeli, A., (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management Journal*, 40(4), 862-898.

---

**R**

---

- Raedersdorf, S. (2015). Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité ?. *Innovations*, 2015/3(48), 69-85.
- Ravasi, D. (2016). Organizational identity, culture, and image. Dans M. G., Pratt, M., Schultz, B. E., Ashforth, et D., Ravasi, (éds.), *The Oxford handbook of organizational identity*, (pp. 65-78). Oxford University Press, Oxford.
- Ravasi, D., et Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.
- Reboud, S., et Mazzarol, T. (2006). Évaluation du risque lié à une innovation pour les PME : proposition d'un outil. *Revue internationale PME*, 19(2), 133-161.
- Reboud, S., et Seville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME. *Revue internationale PME*, 29(3-4), 27-46.
- Reitter, R., et Ramanantsoa, B. (1985). *Pouvoir et politique : au-delà de la culture d'entreprise*. Mcgraw-Hill, New York.
- Rerup, C., et Feldman, M. S. (2011). Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*, 54(3), 577-610.
- Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Le Seuil, Paris.
- Rispol, M. H. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur, Louvain-La-Neuve.
- Royer I. (2002). Les procédures décisionnelles et le développement de nouveaux produits. *Revue française de gestion*, 3(139), 7-25.
- Ruiz, E. (2016). Crowdsourcing pour innover : proposition d'un modèle d'adoption, le cas de Raidlight. *Gestion 2000*, 33(4), 31-57.
- Ruiz, É., Brion, S., et Parmentier, G. (2017). Les barrières à la mise en œuvre du crowdsourcing pour innover. *Revue française de gestion*, 43(263), 121-140.



Russo, M., et Fouts, P. (1997). A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.

---

S

---

Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris.

Saroghi, H., Libaers, D., et Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731.

Schäfer, P., Ramonjy, D., Baret, P., et Petit, F. (2016). La RSE, un projet à même de régénérer le management stratégique. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2016/Supplément (HS), 61-84.

Séville, M., et Szostak, B. L. (2018). Ré-échanter le risque stratégique d'innovation dans les PME : combiner « Design thinking » et « Enterprise Risk Management ». Dans B. L. Szostak, C. Teyssier et M. Séville (coord.), *Le management des risques – Enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain*, chapitre 7, (pp. 137-155). Editions EMS collection Management Prospective Editions, Caen.

Simons, R. (1991). Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62.

Stuart, T. E. (1998). Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-Technology Industry. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 668-698.

Suire, R. (2018). Innovating by Bricolage: How do Firms Diversify through Knowledge Interactions with Fablabs?. *Regional Studies*, 53(7), 939-950.

Suire, R., et Vicente, J. (2008). Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes. *Revue française de gestion*, 2008/4(184), 119-136.

Surroca, J., Tribo, J. A., et Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial Performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490.

Sveningsson, S., et Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations*, 56(10), 1163-1193.

Szostak, B. L. (2006a). Liens interorganisationnels et performance créative des agences de design en France. *Revue française de gestion*, 164(5), 55-76.

Szostak, B. L. (2006b). *L'impact des facteurs organisationnels sur l'image institutionnelle des organisations : le cas des agences de design en France*. Thèse de doctorat, Lyon 3. <https://www.theses.fr/2006LYO33003>

Szostak, B. L. (2016a). Le management stratégique de la créativité organisationnelle. Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université de Lyon, École Doctorale en Sciences Economiques et de Gestion (ED486).

- Szostak, B. L. (2016b). Le management de la créativité par le *Design Thinking*: caractéristiques et enjeux stratégiques pour les entreprises. VII Forum de l'innovation, 9-11 juin.
- Szostak, B. L. (2018). Créativité, innovation et fournisseur, comment créer de la valeur en SCM ?. *Revue française de gestion*, 277(8), 171-175.
- Szostak, B. L., Laviolette, M. E., et Burger-Helmchen, T. (2021). Management–Managing Innovation According to Space, Time and Matter. Dans D. Uzunidis, F. Kasmi, L. Adatto *Innovation Economics, Engineering and Management Handbook 1: Main Themes*, (pp. 25-45), ISTE Wiley.
- Szostak, B. L., Teyssier, C., et Seville, M. (2018). *Le management des risques : Enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain*. Management Prospective Editions, Caen.

---

T

---

- Takeuchi, H., et Nonaka, I. (1994). The New New Product Development Game. Dans K. B. Clark, et S. C. Wheelwright (éds.), *The Product Development Challenge: Competing Through Speed, Quality, and Creativity*, (p. 23-42). Harvard Business School Press, Boston.
- Tang Z., Hull C. E., et Rothenberg, S. (2012). How corporate social responsibility engagement strategy moderates the SR–financial performance relationship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1274-1301.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Tiala, S. (2011). Fab Labs: Re-envisioning Innovation and “Entrepreneurship”. *ASQ Higher Education Brief*, 4(5).
- Toillier, A., et Kola, P. (2020). Le rôle des pratiques de gestion interorganisationnelles dans le renforcement de communautés d'innovation inexpérimentées : Étude exploratoire au Burkina Faso. *Innovations*, 2020/2(62), 191-220.
- Torres, O., et Gueguen, G. (2008). Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME. *Revue internationale PME*, 21(1), 93-117.
- Trivery, C., Masclet, C., et Boujut, J.-F. (2015). *Analyse d'un dispositif de type fab-lab dans un contexte industriel*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01240991/document>.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tushman, M., Lakhani, K. R., et Lifshitz-Assaf, H. (2012). Open Innovation and Organization Design, *Journal of Organization Design*, 1(1), 24-27.

---

 V
 

---

- Van De Ven, A., Polley, D. E., Garud, R., et Venkataraman, S. (1999). *The Innovation Journey*. Oxford University Press, New York.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *The Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Van Knippenberg, D., Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity, *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515-541.
- Van Hée, N., 2008, Distance cognitive et capacités d'absorption : deux notions étroitement imbriquées dans les processus d'apprentissage et d'innovation. *Revue d'économie industrielle*, 2008/1(121), 103-124.
- Van Rekom, J. (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 410-422.
- Vanhaverbeke, W. (2006). The interorganizational context of open innovation. Dans H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke et J. West (eds.), *Open innovation: Researching a new paradigm*, (pp. 205-219). Oxford University press, Oxford.
- Verganti, R. (2008). Design, meanings, and radical innovation: a metamodel and a research agenda. *The Journal of Product Innovation Management*, 25(5), 436-456.
- Voigt, C., Unterfrauner, E., et Stelzer, R. (2017). Diversity in fablabs: culture, role models and the gendering of making. Dans *International Conference on Internet Science*, (pp. 52-68). Springer, Cham.
- Von Schomberg, R. (2011). Introduction. Dans R. von Schomberge (éd.), *Towards Responsible Research and Innovation in the Information and Communication Technologies and Security Technologies Fields*, (p. 8-15). Publications Office of the European Union, Bruxelles.

---

 W
 

---

- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. No. hal-00157140.
- Wenger-Trainer, E., Fenton-O'Creevy, M., Hutchinson, S., Kubiak, C., et Wenger-Trayner, B. (2014). *Learning in Landscapes of Practice Boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning*. Routledge, Abingdon.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law & Economics*, 36(1), 453-486.
- Wolf, P., Troxler, P., Kocher, P. Y., et Harboe, J. (2014). Sharing is Sparing: Open Knowledge Sharing in FabLabs. *Journal of Peer Production*, 5(1), 1-11.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321

---

Y

---

- Yaya, H. S., et Sanni, H. (2004). *Quelles stratégies pour le développement de l'activité innovatrice au sein des firmes à l'ère de la mondialisation ? : une approche individualiste, structuraliste et interactionniste*. Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Direction de la recherche, Québec.
- Yin, R. K. (2012). Case study methods. Dans H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, et K. J. Sher (eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*, (pp. 141-155). American Psychological Association.

---

Z

---

- Zahra, S. A., et George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203

# **Annexes**



## Annexe 1

---

### Essai 1

#### Guide d'entretien semi-directif

1. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?
2. Où avez-vous travaillé avant ?
3. Quelle est votre formation ?
4. Quel est votre fonction actuelle au sein de l'entreprise ?
5. Selon vous, quel est le taux de fréquentation du Fablab interne en moyenne ?
6. L'avez-vous déjà utilisé ?

Pour utiliser les machines du lieu ? Pour téléphoner ou faire des réunions au calme ?

7. Les projets personnels sont-ils autorisés dans le Fablab ?
8. Le Fablab a-t-il suscité votre curiosité à votre embauche ou lors de sa mise en place ?
9. Avez-vous été formé à son utilisation ?
10. Y a-t-il une souplesse managériale pour son utilisation (Temps disponible) ?
11. Avez-vous perçu que le Fablab avait modifié vos méthodes de travail ?
12. Le Fablab sert-il de showroom pour ce que l'équipe a pu créer ?
13. Le Fablab a-t-il augmenté la cohésion de groupe ?
14. Vous a-t-il permis de développer de nouvelles compétences/connaissances ?

Si oui, les compétences/connaissances développées dans le Fablab sont-elles évoquées dans les entretiens annuels personnels ?

15. Les RH l'évoquent-elles ?

Cela vous semblerait-il pertinent de le faire ?

16. Le Fablab a-t-il favorisé la montée en responsabilité de certains salariés ?
17. Des innovations ont-elles été développées depuis la mise en place du Fablab ?

Si oui, lesquelles ?

18. Percevez-vous des changements dans les pratiques de l'entreprise depuis la mise en place du Fablab interne ?

Lesquels ?

19. Identifiez-vous des changements dans les discours de vos collègues depuis sa mise en place ?

20. Comment qualifieriez-vous la culture de votre entreprise ?
21. Le Fablab interne a-t-il été utilisé pour réaliser des innovations technologiques ou de service pour les clients ?
22. Les clients eux-mêmes l'utilisent-ils ?
23. Le nouvel aménagement a-t-il changé l'utilisation du Fablab ?
24. Selon vous la mise en place d'un Fablab dans une société de services est-elle utile ?



## Annexe 2

### Essai 2

#### Annexe 2.1 : Analyse des activités menées, difficultés rencontrées et facteurs d'intégration d'innovation de rupture

Activités conduites dans le cadre du MIP	Besoin d'articulation des activités du MIP aux départements existants ?	Tensions observées	Facteurs d'intégration de l'innovation de rupture dans le groupe
<b>Créativité et structuration et de projets d'exploration</b>	Les expertises se trouvent dans les départements	-Manque de ressources pour mener les projets - Concurrence entre les activités « régulières » de chaque participant et celles du projet (seulement 1 jour/semaine dédié et une charge non réduite en conséquence)	-Budget propre au niveau de MIP -Autonomie de MIP dans les choix des projets -Validation de ces choix en comité de direction - Développer des entretiens réguliers entre le responsable MIP et les directeurs R&D des divisions ( <i>non encore acquis</i> ) - Favoriser la mobilité des experts entre MIP et départements ( <i>non encore acquis</i> )
<b>Définition d'une stratégie technologique</b>	La plateforme d'innovation a pour mission de construire une vision moyen terme pour l'entreprise et pour les divisions qui participent à son périmètre	Certaines technologies appartenant à une division ont été nécessaire aux équipes du MIP	-Faire présenter les travaux des groupes projet MIP devant le même comité qui auditionne les départements (présentant leur stratégie technologique) ( <i>non encore acquis</i> ) - Faire superviser par la DG des revues croisées entre les stratégies des départements et des groupes projet MIP pour permettre une coordination ( <i>non encore acquis</i> )
<b>Communication externe en matière d'innovation</b>	-Appui sur des produits existants -Appui sur la réputation des pôles de compétence de l'entreprise	-Désaccords sur les produits à mettre en avant : degré de maturité technologique, enjeu commercial pour le département	-Faire piloter par la DG les choix de communication en matière d'innovation, en coordination avec les divisions et s'appuyer sur la direction de la communication du groupe qui est un acteur d'intégration

Source : À partir du modèle de Ben Mahmoud-Jouini *et al.*, 2007.

**Annexe 2.2 : Profils interrogés en entretiens semi-directifs et entretiens libres  
(Essai 2)**

- Directeur Technique adjoint
- Directeur de la stratégie
- Directeur des Ressources Humaines
- Responsable déploiement de produits
- Responsable R&D
- Responsable juridique
- Directeur commercial France
- Directeur commercial Allemagne
- Chef de projet R&D
- Responsable développement de produit

**Annexe 2.3 : Eléments discursifs recueillis, au cours d'ateliers, au cours de séminaires ou lors des séances de soutenance MIP**

Thèmes	Extraits d'entretiens semi-directifs	Extraits de communication officielle
Diversité	<p>-« Vous avez été sélectionnés en favorisant la diversité : origines géographiques, profils métiers, activités et âges ».</p> <p>- « L'innovation est une activité transversale et transdisciplinaire qui ne mobilise pas seulement la R&amp;D ».</p>	
Difficultés et tensions	<p>-« Va-t-on avoir les moyens financiers pour mettre en œuvre le projet ? »</p> <p>-« Notre délire institutionnalisé »</p> <p>-« Difficile de s'investir dans le projet quand nos services ne nous déchargent en rien. Même pour trouver des locaux ! »</p> <p>-« Vous servez une double mission d'essuyer les plâtres et de nous renseigner sur la façon dont vous le vivez ».</p> <p>-« C'est le temps la plus grande difficulté dans ce projet ».</p> <p>-« On est de vrais cobayes en fait ! des rats de laboratoire ! ».</p> <p>-« Le choix de travailler en intelligence collective conduit à certaines tensions ».</p> <p>-« on a eu des conflits ouverts avec l'un des membres de notre groupe, qui appartient au service R&amp;D, car ce n'était pas facile pour lui...mais il a modifié sa position et il est plus à l'écoute à présent ».</p>	
Motivation	<p>-« Il est important d'être entourés de choses qui fonctionnent, d'innovations prouvées ».</p> <p>-« Il faut dépasser le souhait d'augmenter la productivité ; il faut réintroduire du sens pour motiver les personnes ».</p> <p>-« Je vous souhaite beaucoup de bonheur et de joie ».</p> <p>« Rien que pour avoir réussi à vous réunir une fois par semaine, je vous en félicite, car vous avez vos activités et agendas chargés ».</p>	<p>-« Patrimoine, Humain, Enthousiasme, Implication, Passion de défis, voici nos valeurs. »</p>

<b>Valorisation</b>	<p>-« Pour grandir, notre entreprise a besoin de s'ouvrir, de faire confiance, de valoriser ses pépites qui ne sont pas arrosées aujourd'hui ».</p> <p>-« Vous serez les premiers de l'entreprise à accéder à notre centre [d'open innovation] ».</p> <p>-« Vous me rassurez car l'innovation semble pouvoir venir d'en dehors du Centre R&amp;D ».</p> <p>-« On a cherché des participants qui sont à des périodes charnières ; vos chefs de service vous ont désignés mais vous prenez vous-mêmes l'engagement d'y aller. Vous allez rencontrer des difficultés mais vous allez les surmonter ensemble et ce sera une réussite ».</p> <p>-« On est des pionniers, pas des rats de laboratoires car les rats sont passifs et ne choisissent pas ! ».</p> <p>-« Comment les autres vous appellent ? Moi j'ai entendu : les M.I.P. (prononciation anglaise), cela fait penser au M.I.T. ».</p> <p>-« Moi quand je dis cela, ils pensent direct à V.I.P. et disent Ah mais c'est vous les forts potentiels ? ».</p>	
<b>Engagement RSE</b>	<p>- « <i>Le brief de départ nous a surpris et semblé familier à la fois : apporter une unité mobile de secours pour des populations en situation d'urgence</i> ».</p> <p>- « <i>On s'est dit à quoi va servir notre travail puisque tout existe. Pour comprendre, on a eu besoin de voir sur le terrain le point de vues des secouristes et des victimes</i> ».</p> <p>- « <i>Vu qu'on est si différent, pour vraiment pouvoir avancer, on a présenté individuellement nos parcours de vie et on a identifié nos valeurs communes</i> ».</p>	<p>« <i>Hutchinson, acteur industriel responsable résolument engagé dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale</i> ».</p> <p>-« <i>Notre objectif est de préserver l'avenir des générations futures en conciliant performances économiques, respect de l'environnement et recherche d'équité sociale et sociétale</i> ».</p> <p>- « <i>favoriser la captation de carbone et éviter l'érosion du sol qui menace les habitations [sur le site brésilien]</i> ».</p> <p>-« <i>Développer l'écoconception et la maîtrise du bilan carbone complet de chaque produit et système</i> ».</p> <p>-« <i>Développer des matériaux recyclables qui contribuent à la réduction des émissions d'hydrocarbures sur la ligne d'échappement des véhicules</i> ».</p> <p>-« <i>Mettre en place le recyclage des rebuts de production et privilégier la réutilisation de la matière plutôt que l'enfouissement</i> ».</p>

<p><i>Innovation de rupture</i></p>	<p>-« <i>Il y a clairement de la place pour les programmes d'innovations supplémentaires (...) davantage d'innovation et de Design Thinking avec le programme MIP que nous étendrons à l'Amérique du nord</i> ».</p> <p>-« <i>C'est une tentative pour innover différemment ; on s'autorisera à penser différemment</i> ».</p> <p>-« <i>Cela va devenir une trame de fond, un changement de culture</i> ».</p> <p>-« <i>Il faut apprendre à désapprendre</i> ».</p> <p>-« <i>Il s'agit de démontrer les choses qu'on a oubliées, enfouies, parce qu'elles nous paraissent tellement évidentes. Notre identité s'est perdue au fil du temps et cela diminue notre capacité à innover</i> ».</p>	<p>-« <i>Explorer toujours plus loin pour nos clients</i> »</p> <p>-« <i>Apporter des sauts qualitatifs et quantitatifs considérables sur nos marchés</i> »</p>
-------------------------------------	--	---

## **Annexe 2.4 : Extrait de données relevées lors des ateliers de gestion de projet par le *Design Thinking***

Atelier 1 : 3 équipes projets, 9 participants au total

Démarrage de projets avec la méthodologie du *Design Thinking* – Juillet 2015

Ci-dessous, quelques extraits de discours relevés. Chaque question était posée de manière isolée. Il ne s'agit pas d'un questionnaire que nous aurions déroulé du début à la fin. Nous avons bien sûr déjà en tête les périmètres des questions au démarrage de l'atelier et nous avons veillé à poser les mêmes à tous les participants, de façon à pouvoir comparer les résultats.

Les réponses sont courtes mais nous reprenions en entretien libre les axes de façon plus confidentielles.

Les autres données, beaucoup plus denses, ont principalement été recueillies par entretien libre non directif, par observation participante ou en retrait.

- 1) Pourquoi pensez-vous avoir été sollicité pour ce séminaire et groupe projet ?
  - *J'ai un profil de jeune chef de projet R&D*
  - *Pour avoir une vision différente de l'innovation de la part d'un non-spécialiste*
  - *Je suis un profil atypique toujours à la recherche d'amélioration pour le monde pour nos clients et collaborateurs*
  - *Parce que dans mon travail on relève quelques succès ou alors pour mon background des nouvelles technologies et culture allemande*
  - *Pour me donner de nouvelles fonctions ou peut-être par rapport à ma connaissance de l'histoire technique et commerciale du groupe*
  - *Je ne sais pas j'ai un profil non technique sans doute pour ma créativité et mon dynamisme*
  - *Pour avoir un point de vue hors France sur un autre site*
  - *Parce que j'ai des années d'expérience dans la R&D et pour m'ouvrir au développement de produits hé*
  - *Parce que je suis frais : seulement 2 ans d'ancienneté ! Et je suis multiculturel et passionné du management et des techniques*
  
- 2) Aujourd'hui quelles sont les 3 valeurs de votre entreprise qui vous semblent les plus importantes ?
  - *Sécurité, dynamisme, innovation*

- *Innovation, savoir-faire, compétitivité*
- *Finance, innovation*
- *Différentes activités et divisions autour d'une table pour différentes approches*
- *Comprendre, savoir, pouvoir faire*
- *Innovation, challenge, humain*
- *Human, Hunt of performance, Heritage*
- *Travail en équipe, aptitude au changement, curiosité*
- *Savoir-faire français, maîtrise technologique, humain*

3) Avec vos mots comment définissez-vous l'innovation ?

- *Notions de créer, de nouveautés*
- *Nouveauté permettant de créer de nouveaux marchés*
- *Améliorer notre entourage*
- *Optimisation de quelque chose d'existant*
- *Adapter les savoirs et attitudes pour apporter une réponse concrète à des besoins exprimés par une société*
- *Quelque chose de nouveau qui présente un intérêt pour l'utilisateur*
- *Création d'une nouvelle solution qui répond à un besoin actuel ou futur*
- *Nouveau produit où nouveau service répondant à un nouveau besoin exprimé ou non rupture technologique et différenciation*
- *Capacité à sortir du cadre envers et contre tous*

4) Dans l'exercice de votre métier pensez-vous pouvoir faire de l'innovation ?

- *Oui et on m'en donne les moyens (ressources, temps)*
- *Non pas vraiment*
- *Oui en s'appuyant sur le monde qui nous entoure*
- *Sûrement... j'en ai au moins l'envie*
- *Oui je suis assez inventive*
- *Parfois mais le plus souvent cela reste de l'amélioration*
- *Au quotidien oui, mais dans les structures actuelles, non*

## Extrait de données relevées lors du 2<sup>nd</sup> atelier

Gestion de projet par le *Design Thinking*

3 équipes projets, 9 participants au total

Septembre 2015

Ci-dessous, quelques extraits de discours relevés. Chaque question était posée de manière isolée à des moments différents de l'atelier. Il ne s'agit pas d'un questionnaire que nous aurions déroulé du début à la fin. Nous avons bien sûr déjà en tête les périmètres des questions au démarrage de l'atelier et nous avons veillé à poser les mêmes à tous les participants, de façon à pouvoir comparer les résultats.

Les réponses sont courtes mais nous reprenions en entretien libre les axes de façon plus confidentielles.

Les autres données, beaucoup plus denses, ont principalement été recueillies par entretien libre non directif, par observation participante ou en retrait.

1) En quelques mots, comment qualifieriez-vous le projet dans lequel vous êtes engagé ?

- *Original, Captivant*
- *Intéressant Motivant Rafraichissant*
- *Un temps donné pour ouvrir de nouvelles pistes*
- *C'est l'aventure*
- *Riche, passionnant, énorme*
- *Enrichissant, ouvrant l'esprit, développement personnel, grandissement, reconnaissance de la part de mon employeur*
- *Intéressant mais quel est l'objectif d'Hutchinson par rapport à ce travail?*

2) Avez-vous réussi à vous organiser dans la gestion de vos activités, en plus de ce projet qui vous mobilise deux réunions par semaine ?

- *Ce n'est pas facile*
- *Plus ou moins*
- *Je n'en suis pas convaincu*
- *Ah non pas du tout*
- *Pas tout à fait*
- *J'apprends à le faire progressivement*
- *Je vais y arriver*



- 3) Que pensez-vous de la période de veille dans laquelle votre équipe se trouve
- *C'est vraiment intéressant*
  - *C'est stimulant et enrichissant*
  - *Très riche la chasse cueillette et le partage hebdomadaire de notre butin*
  - *Eveil permanent pour enrichir la récolte du groupe*
  - *C'est intéressant pour ma culture et pour les différentes visions que peuvent avoir les membres de l'équipe*
  - *Enrichissante c'est une période d'ouverture d'esprit que j'adore*
  - *Rafrâchissant*
- 4) Dans l'équipe projet IP êtes-vous confronté à des cas conflictuels où bloquants
- *Quelquefois oui*
  - *Cela nous arrive*
  - *Parfois on trouve des points bloquants qui exigent qu'on s'accorde sur un compromis*
  - *Evidemment il y a quelques conflits mais rien d'insurmontable*
  - *Jamais*
  - *Non pas du tout*
  - *Je n'ai encore pas observé de conflit*
- 5) Avez-vous communiqué sur le projet au sein de votre service ?
- *Oui sur un ou deux points*
  - *En toute transparence comme d'habitude !*
  - *Partiellement oui*
  - *J'ai donné quelques infos car ils étaient demandeurs absolument je n'ai aucune volonté de leur cacher des éléments*
  - *Oui et la semaine prochaine je présente le projet à mon équipe à la demande de mon supérieur*
  - *J'ai seulement évoqué rapidement quelques éléments*
- 6) Selon vous votre profil est-il suffisamment mis en valeur au sein de votre groupe projet ?
- *Oui un peu trop peut-être !*
  - *Ah oui je crois !*
  - *Plus les profils sont différents meilleur sera le résultat*

- *Oui je me sens à ma place*
- *Il y a une bonne complémentarité des individus*
- *Ah oui tout à fait*
- *Oui absolument*

### **Extrait de données relevées lors du 3<sup>ème</sup> atelier**

3 équipes projets, 9 participants au total

Novembre 2015

Ci-dessous, quelques extraits de discours relevés. Chaque question était posée de manière isolée à des moments différents de l'atelier. Il ne s'agit pas d'un questionnaire que nous aurions déroulé du début à la fin. Nous avons bien sûr déjà en tête les périmètres des questions au démarrage de l'atelier et nous avons veillé à poser les mêmes à tous les participants, de façon à pouvoir comparer les résultats.

Les réponses sont courtes mais nous reprenions en entretien libre les axes de façon plus confidentielles.

Les autres données, beaucoup plus denses, ont principalement été recueillies par entretien libre non directif, par observation participante ou en retrait.

1) Aujourd'hui sur quelle valeur avez-vous réussi à vous entendre au sein du groupe projet ?

- *Respect, adaptabilité, enrichissement*
- *Respect, initiative, adaptabilité*
- *Respect, initiative*
- *Adaptabilité, respect, enrichissement*
- *Faire grandir, sens, respect*
- *Ouverture, faire grandir*
- *Vision, écoute, respect*
- *Sens, vision, respect*

2) Avez-vous fait appel à votre réseau de personnes ressources dans la mise en œuvre du projet ?

- *A une ou 2 reprises*
- *Non pas encore*

- *Je crois qu'on a appelé une ou 2 personnes*
- *Très régulièrement*
- *Seulement quelques-uns*
- *Rien que le mois dernier, environ 4 ou 5 fois*
- *De temps en temps oui*
- *Non pas encore*
- *Environ 5 ou 6 fois*

3) Dans l'équipe projet MIP, hé êtes-vous confronté à des conflits ou à certains points bloquants ?

- *Parfois ça arrive*
- *Jamais non*
- *Il y en a eu quelques-uns*
- *Oui quelquefois*
- *C'est arrivé oui*
- *Peut-être de temps en temps*
- *Ah non pas du tout*
- *Des conflits très mineurs dus à des incompréhensions*
- *Oui parfois*

4) Citez un élément de votre travail sur le projet MIP qui vous a apporté une grande satisfaction

- *L'illustration de nos 4 notions clés était vraiment sympa*
- *Le travail collaboratif pluridisciplinaire*
- *La présentation devant le codir*
- *Notre travail issu des valeurs du groupe*
- *La réflexion autour de l'évolution de la société et de la prise en charge des secours dans l'histoire*
- *Le fait de mener des interviews auprès des professionnels de secours*
- *Notre recherche dans des domaines nouveaux comme les biotechnologies l'exosquelette*
- *J'ai adoré faire des matrices de veille*
- *Avoir le déclic après l'angoisse de la phase de veille*

5) Selon vous est-ce qu'il y a un impact de cet engagement MIP sur les rapports entre collègues ?

- *Non pas vraiment*
- *Oui d'une certaine façon*
- *C'est obligé*
- *Oui je pense*
- *Je ne suis pas sûre*
- *Oui évidemment*
- *Comment le nier ?*
- *Oui oui oui*
- *Dans une certaine mesure oui*

6) Aujourd'hui à titre individuel quelles sont les 3 valeurs qui vous semblent les plus importantes ?

- *L'écoute, l'enrichissement, l'esprit de synthèse*
- *Le respect et le partage*
- *La vision l'initiative et le respect*
- *L'adaptabilité et le respect*
- *La curiosité l'enrichissement et l'échange*
- *L'écoute et le respect*
- *La créativité le fait de faire grandir et le respect*
- *Le sens et la vision et aussi le respect*

7) Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la mise en œuvre de votre projet ?

- *Le switch entre les tâches quotidiennes et le travail MIP le cadre du travail est volontairement lâche c'est parfois déroutant*
- *Le fait de trouver du temps pour le projet*
- *Le temps et la charge de travail sur tout le reste*
- *Surtout le temps à côté du travail de tous les jours*
- *Nous aimerions faire plus et le temps d'échange qu'on arrive à trouver en commun pour valider les synthèses est un peu juste*

- *Le temps et les moyens pour faciliter le travail la vitesse de réseau les outils de partage*
- *Etre pleinement disponible tout en réalisant mes engagements vis-à-vis des personnes hors MIP*
- *Des moyens matériels comme des salles de travail spécifiques l'accès à internet et des moyens de planifier*
- *Le temps et la contrainte de disponibilité de cerveau.*

## **Annexe 3**

---

### **Essai 3** **Guide d'entretien pour** **Salariés membres des IRP (Instances Représentatives du Personnel)** **D'organisations de l'ESS et organisations hors ESS**

#### **Thème 1 : Représentations sociales (recherche du noyau central et du système périphérique)**

**Question 1** (noyau central) : Quand je vous dis partenariat entreprise classique/entreprises issues de l'ESS ou association, quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit ?

**Question 2** (système périphérique) : Quels sont les autres mots qui vous viennent à l'esprit ?  
*Pourquoi ?*

#### **Thème 2 : Lien avec le partenariat**

**Question 1** : Comment êtes-vous informé, en tant qu'IRP, par votre entreprise de sa politique de partenariat ?

**Question 2** : Comment, en tant qu'IRP, avez-vous contribué à la création des partenariats ?

**Question 3** : Le partenariat est-il institutionnalisé dans votre entreprise ? Et qu'en pensez-vous ?

**Question 4** : Si non, devrait-il l'être ?

#### **Thème 3 : Dialogue social**

**Question 1** : Ces partenariats ont-ils un impact sur le dialogue social ?  
(Donner des exemples : temps de travail, mécénat ou disposition de personnel...)

**Question 2** : Est-ce que de nouvelles problématiques sont abordées en lien avec le partenariat dans le dialogue social avec la direction ?

#### **Thème 4. Impacts des partenariats**

**Question 1** : En tant qu'IRP, votre vision de l'entreprise a-t-elle changé suite à la mise en place de partenariat

**Question 2** : Quels retours de la part des salariés avez-vous en tant qu'IRP ?  
*Retours positifs (mieux être, adhésion, nouvelles compétence) : demander des exemples*  
*Retour négatif (temps de travail, absence de montée en compétence...) : demander des exemples*

**Question 3** : En tant qu'IRP, avez-vous noté des changements/ adaptations au niveau des

managers, des RH ? (*Nouvelles organisations, nouvelles pratiques, nouveaux moyens, nouveaux emplois...*)

### **Thème 5. Vision du partenariat**

**Question 1 :** Connaissez-vous le profil des salariés qui participent au partenariat ? D'après vous comment sont-ils choisis ?

**Question 2 :** Les frontières entre travail et engagement associatif sont-elles claires dans l'entreprise et pour vous en tant qu'IRP ?

**Question 3 :** Cette politique de partenariat renforce t-elle le collectif dans l'entreprise, la collaboration ?

**Question 4 :** Pensez-vous que cette politique de partenariat peut générer de nouvelles activités ou de nouveaux postes de travail ?

### **Thème 6 : Ouverture :**

D'après vous, les partenariats entreprises/associations ont-ils plus d'impacts que la mise en place d'une politique RSE ?

## **Essai 3 - Guide d'entretien pour Salariés d'organisations de l'ESS et organisations hors ESS**

### **Thème 1 : Représentations sociales (recherche du noyau central et du système périphérique)**

**Question 1** (noyau central) : Quand je vous dis partenariat entreprise classique/entreprises issues de l'ESS ou association, quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit ?

**Question 2** (système périphérique) : quels sont les autres mots qui vous viennent à l'esprit ?  
*Compléter avec les relances : pourquoi ?*

*Parfois le sujet donne plusieurs mots en question 1. Si tel est le cas, demandez au sujet le mot le plus important.*

### **Thème 2 : Lien avec le partenariat**

**Question 1 :** Comment êtes-vous informé par votre organisation de sa politique de partenariat ? (Relances : Par qui ? Quel mode de communication ? Quand ?)

**Question 2 :** Etes-vous préparé à participer à cette action de partenariat (formation, visites, autres...) ?

**Question 3 :** Quel est votre rôle au sein du partenariat, comment vous situez-vous ?  
*Nommer le partenariat en question*

**Question 4 :** Quel est l'apport de ce partenariat pour vous personnellement et dans le cadre de votre travail ?

### **Thème 3 : Le quotidien**

**Question 1** : Comment s'est déroulée la première rencontre avec les salariés du partenariat de l'entreprise XX ?

(Lieu ? Acteurs ? Temps de formation ? Temps d'information ? Temps d'échanges formels ou informels ?)

**Question 2** : Y-a-t-il des procédures ou des outils nouveaux qui ont été mis en place lors de la mise en place du projet/parteneriat ? *(Des exemples)*

**Question 3** : Avez-vous adapté votre comportement ou votre façon d'être, suite à la rencontre avec les salariés de l'entreprise XX ? *(Des exemples)*

**Question 4** : Quelles sont les difficultés que vous pourriez souligner en lien avec ce partenariat : *(Charge de travail, temps de travail du côté de l'équipe, lenteur, erreurs dans le travail du côté du salarié mis à disposition...)*

**Question 5** : Etes-vous accompagné et soutenu dans ce partenariat par votre manager/dirigeant ? *(Creuser sur les difficultés)*

### **Thème 4 : Vision et impacts du partenariat**

**Question 1** : Est-ce que ce partenariat a eu un impact sur votre implication et motivation au travail ? *(Des exemples)*

**Question 2** : La vision que vous aviez de votre organisation a-t-elle changé avec ce partenariat ? (Sur quoi concrètement cela a changé)

**Question 3** : Est-ce que la vision que vous aviez de votre manager a évolué ?

**Question 4** : Avez-vous des suggestions d'améliorations dans la mise en œuvre dans ce partenariat ?

## **Essai 3 - Guide d'entretien pour Salariés d'organisations de l'ESS et organisations hors ESS**

### **Thème 1 : Représentations sociales (recherche du noyau central et du système périphérique)**

**Question 1** (noyau central) : Quand je vous dis partenariat entreprise classique/entreprises issues de l'ESS ou association, quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit ?

**Question 2** (système périphérique) : quels sont les autres mots qui vous viennent à l'esprit ?  
*Compléter avec les relances : pourquoi ?*

*Parfois le sujet donne plusieurs mots en question 1. Si tel est le cas, demandez au sujet le mot le plus important.*



## **Thème 2 : Lien avec le partenariat**

**Question 1** : Comment êtes-vous informé par votre organisation de sa politique de partenariat ?  
(Relances : Par qui ? Quel mode de communication ? Quand ?)

**Question 2** : Etes-vous préparé à participer à cette action de partenariat (formation, visites, autres...) ?

**Question 3** : Quel est votre rôle au sein du partenariat, comment vous situez-vous ?  
*Nommer le partenariat en question*

**Question 4** : Quel est l'apport de ce partenariat pour vous personnellement et dans le cadre de votre travail ?

## **Thème 3 : Le quotidien**

**Question 1** : Comment s'est déroulée la première rencontre avec les salariés du partenariat de l'entreprise XX ?  
(Lieu ? Acteurs ? Temps de formation ? Temps d'information ? Temps d'échanges formels ou informels ?)

**Question 2** : Y-a-t-il des procédures ou des outils nouveaux qui ont été mis en place lors de la mise en place du projet/partnership ? (*Des exemples*)

**Question 3** : Avez-vous adapté votre comportement ou votre façon d'être, suite à la rencontre avec les salariés de l'entreprise XX ? (*Des exemples*)

**Question 4** : Quelles sont les difficultés que vous pourriez souligner en lien avec ce partenariat : (*Charge de travail, temps de travail du côté de l'équipe, lenteur, erreurs dans le travail du côté du salarié mis à disposition...*)

**Question 5** : Etes-vous accompagné et soutenu dans ce partenariat par votre manager/dirigeant ? (*Creuser sur les difficultés*)

## **Thème 4 : Vision et impacts du partenariat**

**Question 1** : Est-ce que ce partenariat a eu un impact sur votre implication et motivation au travail ? (*Des exemples*)

**Question 2** : La vision que vous aviez de votre organisation a-t-elle changé avec ce partenariat ?  
(Sur quoi concrètement cela a changé)

**Question 3** : Est-ce que la vision que vous aviez de votre manager a évolué ?

**Question 4** : Avez-vous des suggestions d'améliorations dans la mise en œuvre dans ce partenariat ?



## Liste des figures

---

<b>FIGURE 1</b> : RESULTAT DE LA REQUETE PAR MOTS CLES SUR <i>BUSINESS SOURCE COMPLETE</i> (DEC. 2021) : NOMBRE DE PUBLICATIONS COMPRENANT LE CONCEPT D'ALTERITE .....	24
<b>FIGURE 2</b> : RESULTAT DE LA REQUETE PAR MOTS CLES SUR CAIRN (JUN 2022) : NOMBRE DE PUBLICATIONS EN SCIENCES DE GESTION DE NOTIONS CONNEXES A L'ALTERITE .....	25
<b>FIGURE 3</b> : PRESENTATION DU SCHEMA GENERAL DE LA THESE .....	26
<b>FIGURE 4</b> : DEMARCHE GENERALE DE LA THESE .....	33
<b>FIGURE 5</b> : CADRE DE Pensee DE L'IDENTITE DE L'ORGANISATION .....	43
<b>FIGURE 6</b> : COMBINAISON DES ETUDES DE CAS DANS NOTRE THESE .....	48
<b>FIGURE 7</b> : FRISE CHRONOLOGIQUE DE LA COLLECTE DE DONNEES .....	51
<b>FIGURE 8</b> : SCHEMA SYNTHETIQUE ISSU DE L'ESSAI 1 .....	68
<b>FIGURE 9</b> : SCHEMA SYNTHETIQUE ISSU DE L'ESSAI 2 .....	71
<b>FIGURE 10</b> : SCHEMA SYNTHETIQUE ISSU DE L'ESSAI 3 .....	74
<b>FIGURE 11</b> : CONTRIBUTIONS DE LA THESE CONCERNANT L'ALTERITE ORGANISATIONNELLE .....	84
<b>FIGURE 12</b> : FRISE CHRONOLOGIQUE DE NOTRE ETUDE DE TERRAIN – ESSAI 1 .....	105
<b>FIGURE 13</b> : CADRE DE Pensee DE L'IDENTITE DE L'ORGANISATION .....	144
<b>FIGURE 14</b> : PROPOSITION DE PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE .....	162

## Liste des tableaux

---

<b>TABLEAU 1</b> : CADRE GENERAL DE LA METHODE ADOPTEE DANS LA THESE .....	49
<b>TABLEAU 2</b> : REPARTITION DES ACTIVITES DE COLLECTE DE DONNEES – ESSAI 1 .....	53
<b>TABLEAU 3</b> : GRILLE DE CODAGE DES DONNEES – ESSAI 1 .....	54
<b>TABLEAU 4</b> : TYPOLOGIE ET EVOLUTION DE L'ENGAGEMENT RSE D'HUTCHINSON – ESSAI 2 .....	55
<b>TABLEAU 5</b> : REPARTITION DES ACTIVITES DE COLLECTE DE DONNEES – ESSAI 2 .....	57
<b>TABLEAU 5</b> : IDENTITES DES ORGANISATIONS ENGAGEES DANS LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES ETUDIEES – ESSAI 3 .....	59
<b>TABLEAU 6</b> : LISTE DES PERSONNES INTERROGEEES – ESSAI 3 .....	62
<b>TABLEAU 7</b> : ABREGE DE L'ESSAI 1 ET CONTRIBUTION A LA PROBLEMATIQUE GENERALE .....	66
<b>TABLEAU 8</b> : ABREGE DE L'ESSAI 2 ET CONTRIBUTION A LA PROBLEMATIQUE GENERALE .....	69
<b>TABLEAU 9</b> : ABREGE DE L'ESSAI 3 .....	72
<b>TABLEAU 10</b> : LES DIMENSIONS DE LA CAPACITE D'ABSORPTION .....	83
<b>TABLEAU 11</b> : CARACTERISTIQUES RETENUES POUR QUALIFIER LE FABLAB INTERNE – ESSAI 1 .....	103
<b>TABLEAU 12</b> : REPARTITION DES ACTIVITES DE COLLECTE DE DONNEES – ESSAI 1 .....	107
<b>TABLEAU 13</b> : GRILLE DE CODAGE DES DONNEES – ESSAI 1 .....	107
<b>TABLEAU 14</b> : DETAILS DES EFFETS RELEVES DU FABLAB INTERNE SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL – ESSAI 1 .....	108
<b>TABLEAU 15</b> : SYNTHESE DES EFFETS DU FABLAB INTERNE SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL – ESSAI 1 .....	110
<b>TABLEAU 16</b> : TYPOLOGIE ET EVOLUTION DE L'ENGAGEMENT RSE D'HUTCHINSON - ESSAI 2 .....	128
<b>TABLEAU 17</b> : IMPACTS DE LA STRATEGIE D'INNOVATION SUR L'ENGAGEMENT RSE, AU SEIN D'HUTCHINSON – ESSAI 2 .....	133
<b>TABLEAU 18</b> : PRESENTATION DES RIO ET DES ORGANISATIONS – ESSAI 3 .....	149
<b>TABLEAU 19</b> : LISTE DES PERSONNES INTERROGEEES – ESSAI 3 .....	151
<b>TABLEAU 20</b> : PROPOSITION DES DIMENSIONS DU CONCEPT D'ALTERITE ORGANISATIONNELLE .....	163

## Liste des encadrés

---

<b>L'ENCADRE 1</b> : PRINCIPAUX CONCEPTS QUE NOUS ASSOCIONS AVEC LA NOTION D'ALTERITE.....	22
<b>ENCADRE 2</b> : EXEMPLES DE CONCEPTS COMPRIS DANS LA NOTION D'ALTERITE ORGANISATIONNELLE DANS NOS ARTICLES DE THESE .....	29
<b>ENCADRE 3</b> : PRESENTATION DE LA REGION AUVERGNE-RHONE-ALPES – ESSAI 3 .....	59
<b>ENCADRE 4</b> : SOURCES DES DONNEES DE MISE EN CONTEXTE DES RIO ETUDIEES – ESSAI 3.....	60
<b>ENCADRE 5</b> : INFORMATIONS CLES DE L'ESSAI 1 .....	65
<b>ENCADRE 6</b> : INFORMATIONS CLES DE L'ESSAI 2 .....	68
<b>ENCADRE 7</b> : INFORMATIONS CLES DE L'ESSAI 3 .....	72
<b>ENCADRE 8</b> : PRESENTATION DE LA REGION AUVERGNE-RHONE-ALPES – ESSAI 3 .....	150
<b>ENCADRE 9</b> : SOURCES DES DONNEES DE MISE EN CONTEXTE DES RIO ETUDIEES – ESSAI 3.....	151

## Liste des annexes

---

ANNEXE 1 .....	187
ANNEXE 2 .....	189
ANNEXE 3 .....	202

# Table des matières

---

SOMMAIRE .....	5
REMERCIEMENTS .....	7
AVANT-PROPOS .....	9
<b>PARTIE A.....</b>	<b>11</b>
CHAPITRE 1. INTRODUCTION GENERALE .....	13
INTRODUCTION .....	13
1.1. Contexte .....	15
1.2. Construction de l'objet de notre recherche .....	19
1.2.1. L'identité organisationnelle .....	19
1.2.2. L'altérité organisationnelle .....	20
1.2.3. Problème théorique.....	23
1.3. Questions de recherche .....	27
1.4. Intérêts théoriques et managériaux de la recherche.....	30
1.4.1. Intérêts théoriques de la recherche.....	30
1.4.2. Intérêts managériaux de la recherche .....	31
1.5. Synopsis de la thèse.....	32
CHAPITRE 2. CADRAGE THEORIQUE DE LA THESE .....	35
2.1. Les enjeux du développement d'outils et de méthodes de créativité et d'innovation .....	35
2.1.1. Les dispositifs de gestion en management de la créativité et de l'innovation .....	36
2.1.2. Le Fablab interne .....	37
2.1.3. La méthodologie du <i>Design Thinking</i> .....	39
2.1.4. Les RIO .....	40
2.2. L'impact du contexte organisationnel sur le développement de la créativité et de l'innovation .....	41
2.2.1. Le contexte organisationnel.....	41
2.2.2. L'identité organisationnelle .....	42
2.3. Proposition d'un modèle conceptuel .....	44
CHAPITRE 3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	47
3.1. Une approche pluridisciplinaire .....	47
3.2. Méthodologie de recherche pour l'essai 1.....	50
3.2.1. Terrain de l'étude .....	50
3.2.2. Collecte et analyse des données.....	51
3.3. Méthodologie de recherche pour l'essai 2.....	54
3.3.1. Terrain de l'étude .....	54
3.3.2. Méthodologie .....	56
3.4. Méthodologie de recherche pour l'essai 3.....	58
3.4.1. Terrain de l'étude .....	58
3.2.2. Méthodologie .....	60
Conclusion .....	63
CHAPITRE 4. SYNTHESE DES ARTICLES .....	65
4.1. Synthèse de l'essai 1 .....	65
4.2. Synthèse de l'essai 2 .....	68
4.3. Synthèse de l'essai 3 .....	71
CHAPITRE 5. DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE .....	75
5.1. Discussion générale des résultats.....	75
5.1.1. Les dispositifs étudiés convoquent l'altérité organisationnelle .....	76
5.1.2. L'altérité organisationnelle est composée de trois dimensions.....	79
5.2. Contributions de la thèse.....	85
5.2.1. Contributions sur le plan théorique .....	85
5.2.2. Contributions sur le plan managérial.....	87
5.2.3. Contributions sur le plan méthodologique .....	88
5.3. Limites et perspectives pour de futures recherches.....	89
5.3.1. Les limites de la recherche.....	89
5.3.2. Les perspectives de futures recherches .....	90

<b>PARTIE B</b> .....	<b>93</b>
<b>ARTICLES DE LA THESE</b> .....	<b>93</b>
INTRODUCTION .....	95
CHAPITRE 6. ESSAI 1 .....	97
<i>Introduction</i> .....	97
6.1. <i>Cadre conceptuel de l'étude</i> .....	99
6.1.1. Le contexte organisationnel : un rôle essentiel dans l'émergence et la pérennisation de la créativité et l'innovation .....	99
6.1.2. Le Fablab interne : un dispositif de gestion inspiré du modèle des Fablabs externes .....	100
6.2. <i>Présentation de l'étude empirique</i> .....	104
6.2.1. Contexte de l'entreprise .....	104
6.2.2. <i>Collecte de données</i> .....	105
6.2.3. Codage et analyse des données.....	107
6.3. <i>Résultats</i> .....	108
6.3.1. Synthèse des résultats .....	108
6.3.2. Les trois dimensions du contexte organisationnel sont toutes sensibles au Fablab.....	110
6.3.3. Les deux caractéristiques du Fablab interne qui ont des impacts sur l'ensemble des dimensions du contexte organisationnel .....	113
6.3.4. Les effets du Fablab interne sur le contexte organisationnel sont difficiles à pérenniser .....	115
6.4. <i>Discussion conclusive</i> .....	116
6.5. <i>Références</i> .....	118
CHAPITRE 7. ESSAI 2 .....	123
<i>Introduction</i> .....	123
7. 1. <i>Cadre conceptuel de l'étude</i> .....	124
7.1.1. Liens entre RSE et innovation .....	124
7.1.2. Stratégie d'innovation par le <i>Design Thinking</i> .....	125
7. 2. <i>Présentation de l'étude empirique : le cas Hutchinson</i> .....	127
7.2.1. Présentation de l'entreprise Hutchinson .....	127
7.2.2. Présentation de la méthodologie.....	128
7.3. <i>Résultats</i> .....	129
7.3.1. Le management des parties prenantes.....	129
7.3.2. Caractéristiques du contexte organisationnel .....	131
7.4. <i>Discussion</i> .....	133
7.4.1. Renforcer l'engagement RSE par des systèmes propices à l'ambidextrie.....	134
7.4.2. ... Mais aussi par l'ouverture des frontières de l'organisation... ..	134
7.4.3. ... Tout en mobilisant des croyances communes significatives pour les acteurs .....	135
7.5. <i>Conclusion</i> .....	135
7.6. <i>Références</i> .....	136
CHAPITRE 8. ESSAI 3 .....	141
<i>Introduction</i> .....	141
8.1. <i>Cadre conceptuel</i> .....	144
8.1.1. L'identité organisationnelle dans les RIO.....	144
8.1.2. L'altérité organisationnelle : une oubliée en management de l'innovation et de la créativité .....	147
8.2. <i>Méthodologie de la recherche</i> .....	148
8.2.1. Contexte de la recherche.....	148
8.2.2. Collecte des données .....	150
8.2.3. Analyse des données .....	152
8.3. <i>Résultats</i> .....	153
8.3.1. Une (ré-)affirmation de l'identité organisation grâce à la RIO.....	153
8.3.2. ... sous réserve d'une diversité et d'une proximité entre les organisations.....	157
8.3.3. ... et d'une capacité d'absorption de la part des organisations .....	159
8.4. <i>Discussion et conclusion</i> .....	161
8.5. <i>Références</i> .....	163
BIBLIOGRAPHIE.....	167
ANNEXES .....	111
<i>Annexe 1</i> .....	187
<i>Annexe 2</i> .....	189
Essai 2 Annexe 2.1 : Analyse des activités menées, difficultés rencontrées et facteurs d'intégration d'innovation de rupture.....	189

Annexe 2.2 : Profils interrogés en entretiens semi-directifs et entretiens libres (Essai 2).....	190
Annexe 2.3 : Eléments discursifs recueillis, au cours d'ateliers, au cours de séminaires ou lors des séances de soutenance MIP .....	191
Annexe 2.4 : Extrait de données relevées lors des ateliers de gestion de projet par le <i>Design Thinking</i> .....	194
Extrait de données relevées lors du 2 <sup>nd</sup> atelier.....	196
Extrait de données relevées lors du 3 <sup>ème</sup> atelier .....	198
<b>Annexe 3</b> .....	<b>202</b>
Essai 3 Guide d'entretien pour Salariés membres des IRP (Instances Représentatives du Personnel) D'organisations de l'ESS et organisations hors ESS.....	202
Essai 3 - Guide d'entretien pour Salariés d'organisations de l'ESS et organisations hors ESS .....	203
Essai 3 - Guide d'entretien pour Salariés d'organisations de l'ESS et organisations hors ESS .....	204
LISTE DES FIGURES.....	207
LISTE DES TABLEAUX .....	207
LISTE DES ENCADRES.....	208
LISTE DES ANNEXES .....	208
TABLE DES MATIERES .....	209