

The logo for CREASXB, featuring the text "CREASXB" in white, bold, uppercase letters on a solid blue rectangular background.The logo for BETA, consisting of a stylized blue letter 'B' with a curved line extending from its top.

BETA
Bureau
d'économie
théorique
et appliquée

The logo for mosaic HEC MONTRÉAL, featuring a colorful geometric shape above the text "mosaic" in blue, with "HEC MONTRÉAL" below it. To the right, the text "Pôle créativité et innovation" is written in a smaller blue font.

L'entreprise conduite par les idées

Jeudi 9 novembre 2023

Patrick Cohendet et Patrick Llerena
HEC Montréal, Mosaic et BETA Strasbourg

Références:

- Cohendet, P., & Llerena, P. (1999). « La conception de la firme comme processeur de connaissances ». *Revue d'économie industrielle*, 88(1), 211-23
- Cohendet, P., O. Dupouët, P. Llerena, R.Naggar, R. Rampa (2023) "Rethinking the theory of the firm: Toward the idea-led firm", article soumis à *Industrial and Corporate Change*

- «En économie aussi bien qu'en gestion on a besoin d'une solide conceptualisation de l'entreprise, -une théorie de la firme-, pour expliquer, prédire et orienter la structure et le comportement de l'entreprise» (Porter, 1991).
- Une théorie de la firme vise en particulier à expliquer:
 - la raison d'être de l'entreprise.
 - Les frontières de la firme
 - L'organisation de l'entreprise

Les théories classiques de la firme: L'entreprise « conduite par l'information » (Coase, 1937)

- Pour les économistes classiques, les firmes existent car le recours au marché peut être coûteux : par exemple, les coûts de transaction (Williamson, 1975) liés aux menaces d'opportunisme créés par des investissements spécifiques aux transactions (« Make or Buy »)
 - **Raison d'être de l'entreprise:** L'entreprise est conçue comme un mécanisme institutionnel qui corrige des biais informationnels.
 - **Frontières de l'entreprise :** fermées
 - **Organisation de l'entreprise:** hiérarchique (soumise aux intérêts des « shareholders ») avec mise en place de mécanismes d'incitations appropriées pour éviter les « asymétries d'information ».

Les théories de la firme *knowledge-based*: L'entreprise « conduite par la connaissance » (Fransman, 1994)

Selon Nonaka & Takeuchi [1995], *“when organizations innovate, they do not simply process information from outside in, in order to solve existing problems and adapt to a changing environment. They actually create new knowledge and information, from the inside out, in order to redefine both problems and solutions and in the process, to re-create their environment”*

En tant que "processeur de connaissances", la firme se concentre sur l'acquisition, la production et la distribution de connaissances essentielles au maintien des compétences qui correspond à un ensemble de routines et de savoir-faire reflétant l'efficacité des procédures de résolution de l'entreprise.

- **Raison d'être de l'entreprise:** L'entreprise est essentiellement conçue comme un lieu d'agencement, de construction, de sélection et de maintien de ressources stratégiques (compétences, actifs spécifiques, etc.)
- **Frontières de l'entreprise:** partiellement ouvertes pour pouvoir échanger des connaissances avec des partenaires de confiance.
- **Organisation de l'entreprise:** hiérarchique (soumise aux intérêts des « shareholders »), avec des mécanismes d'incitations aussi bien financiers que de réputation, et possibilités d'ambidextrie (couplage exploration/exploitation)

La remise en question des théories existantes de la firme

Les théories dominantes de la firme sont confrontées depuis le début du 21^{ème} siècle à de très sévères limitations qui sont de plus en plus critiques et importantes (théories traditionnelles inadaptées, approches *knowledge-based* trop statiques, etc.)

"Au XXI^e siècle, la société attend non seulement des entreprises qu'elles soient plus durables et qu'elles prennent des mesures pour éviter les externalités sociales et environnementales négatives qu'elles peuvent générer, mais elle compte également sur elles pour contribuer à résoudre des problèmes majeurs tels que la dégradation de l'environnement, l'inégalité et la protection des écosystèmes terrestres » (Inigo & Albareda, 2019,).

« Il nous faut reconstruire une nouvelle théorie de la firme dans une perspective d'innovation ouverte, de réseaux sociaux et d'écosystème d'innovation » (Cantwell et al. 2020)

La remise en question des théories existantes de la firme

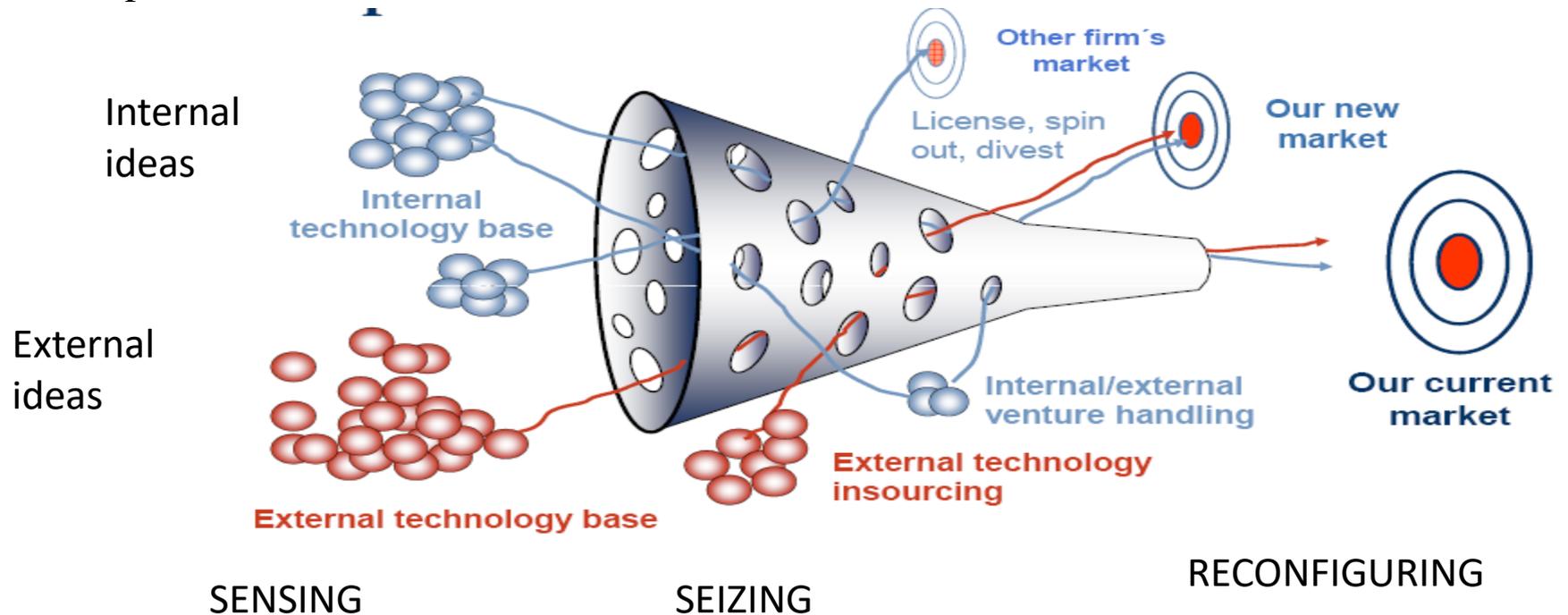
Sharon Alvarez, Udo Zander and Jay Barney , 2020 (Academy of Management Review)

- "Le contexte de l'**innovation ouverte** contribue à brouiller les frontières de la firme
- Les entreprises opèrent désormais au sein **d'écosystèmes d'innovation**, où une coopération structurée émerge grâce à une grande variété d'acteurs (formels et informels) dans l'écosystème.
- Le 21e siècle semble devenir le siècle des firmes orientées vers les **stakeholders** qui attendent des firmes qu'elles contribuent à résoudre les problèmes de dégradation de l'environnement, d'inégalité et de pauvreté. Les idées des *stakeholders* doivent être intégrées dans les théories de la firme
- Les firmes sont des **entités sociales** qui procurent à leurs membres un sentiment d'appartenance à la communauté (Kogut & Zander, 1992). L'adhésion et l'appartenance, tout en exigeant une cohérence morale et théorique, conduisent à la coordination des attentes et guident l'apprentissage dans les efforts de création de valeur économique. Le rôle social des firmes favorise donc la création, l'accumulation et le transfert de connaissances.

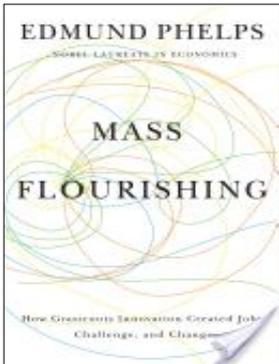
Vers une représentation de l'entreprise conduite par les idées

La notion d' idée, un concept déjà présent dans la littérature

- Chesbrough, 2003 : L'innovation ouverte est "un paradigme qui suppose que les entreprises peuvent et doivent utiliser des idées externes ainsi que des idées internes, et des voies internes et externes vers le marché, lorsqu'elles cherchent à faire progresser leur technologie".
- « Les frontières entre une entreprise et son environnement sont devenues plus perméables ; les innovations peuvent facilement être transférées vers l'intérieur et vers l'extérieur entre les entreprises et d'autres entreprises et entre les entreprises et les consommateurs créatifs, ce qui a des répercussions au niveau du consommateur, de l'entreprise, d'un secteur et de la société ».



L'importance de la notion d'idée



Edmund Phelps (Nobel Prize 2006)

*...If we just look, we can see the distinctive stuff that the modern economy are made of: it is **ideas**...*

*Schumpeter reaffirmed that only scientists can have ideas. The key word today is "**democratization of ideas**".*



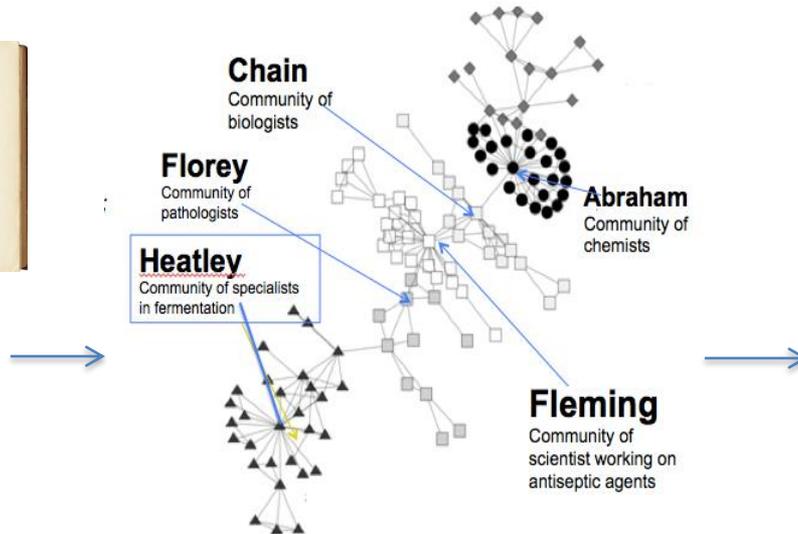
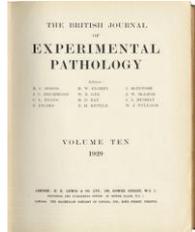
Paul Romer (Nobel Prize 2018)

"Two strategies for Economic Development: Using ideas and producing ideas" (World Bank President - 1992)

*"Too often, economists have been willing to treat **ideas** as a footnote of the rest of the economic analysis".*



Processus d'idéation: le cas de la pénicilline (Fleming)



In his Peoria laboratory, USDA scientist Andrew Moyer discovered the process for mass producing penicillin.

The spark - Fleming (1928)

Publication 1929

Social construction of the idea (1929-1939)

Tests, validation, mass production (1939-1944) at Peoria lab

Une intention d'action qui favorise une vision commune, un engagement, un désir de coopérer (souvent exprimée par un "manifeste" ou un "script").

Les connaissances associées (grammaire des usages, codes, pratiques associées) progressivement construites par les communautés en interaction + Structure du réseau d'adoptants/contributeurs

Phase d'atterrissage :
Production /
commercialisation

L'idée comme processus de création collective:

Génération de l'idée

- Expansion C en interne (théorie C-K), Triz, etc.
- Accès aux idées externes

- Principaux acteurs: individus

- Suppose connaissances préexistantes, « creative slack », capacités d'absorption

- Intention d'action, élaboration d'un manifeste

- «Sensing »

Construction sociale de l'idée

Interaction avec diverses parties prenantes
Co-création de sens : partager l'idée, trouver des alliés, alerter, persuader, séduire, apprendre par l'intrusion, la clarification, la légitimation, etc.

Principaux acteurs : communautés de connaissance (communautés de pratique, communautés épistémiques, etc.) et autres collectifs informels (internes et externes)

Objets frontières, métaphores, croquis, prototypes, etc.

Rédaction du codebook (grammaire d'usage, dictionnaire, etc.)

« Seizing »

Implémentation de l'idée

Sensegiving
reconfiguring

Principal acteur: l'organisation

Le " codebook " est achevé.
L'Idée est suffisamment mûre pour " atterrir " dans un projet innovant
et/ou
alimenter le " slack créatif ".

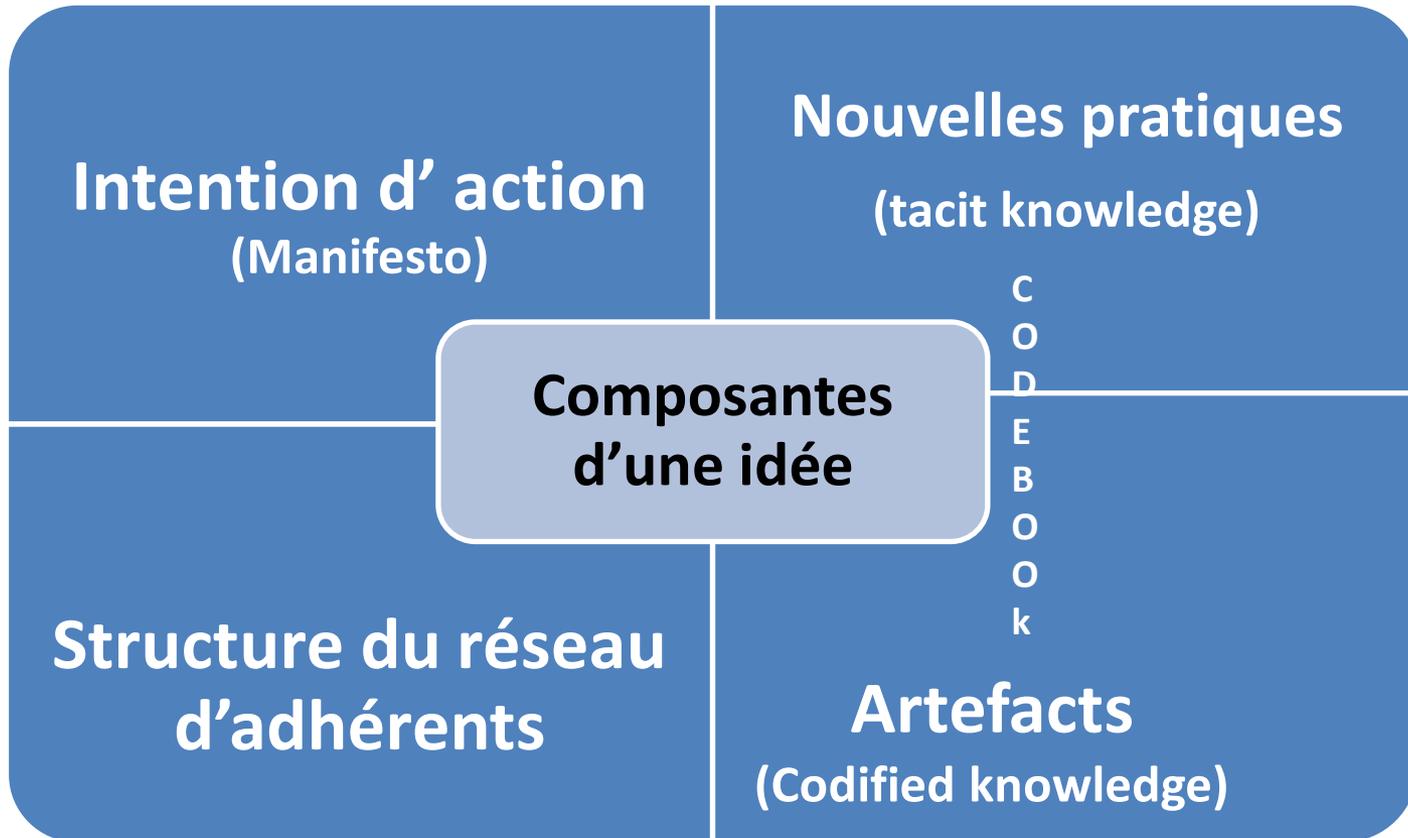
« Reconfiguring »

La construction sociale de l'idée: « *the innovation commons* »



- “Le risque principal du producteur d’une nouvelle idée est de ne pas être compris” (Callon, 1999).
- Co-construction d’un *quasi-bien commun* ou “*Innovation commons*” (Ostrom, 2010; Potts, 2014)
- *Innovation commons* = “Temporary institution that forms around a particular new idea as the result of collective action. The commons are rule-governed spaces for solving social dilemmas inherent in sharing knowledge, information and other resource inputs into innovation.
- Co-construction d’une vision commune, d’un ensemble de règles d’accès, de partage, (right to access, right to retrieve, right to manage, right to exclude, right to alienate) (Ostrom, 1997), usage des creative commons, etc.
- Processus de légitimation.

L'idée comme processus

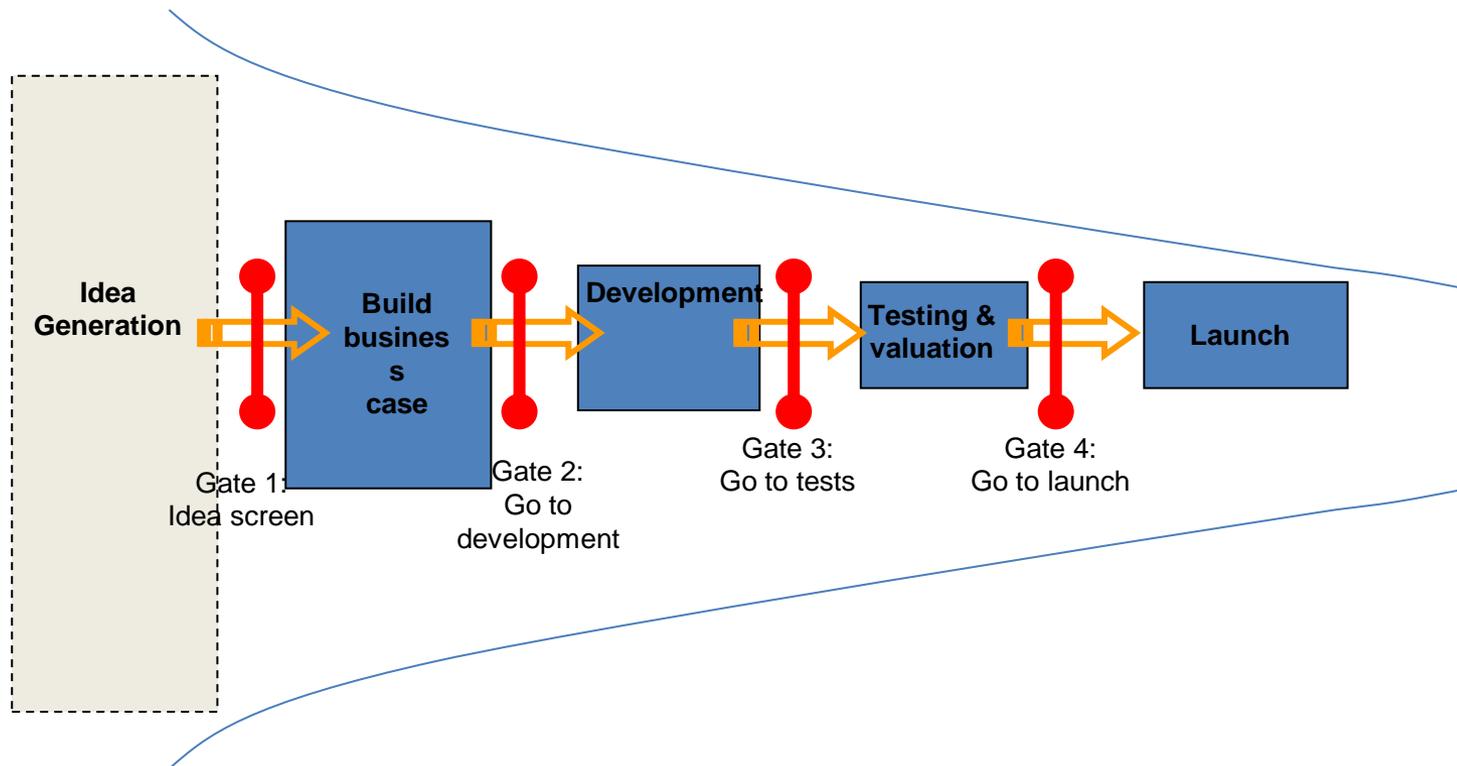


Quelques remarques

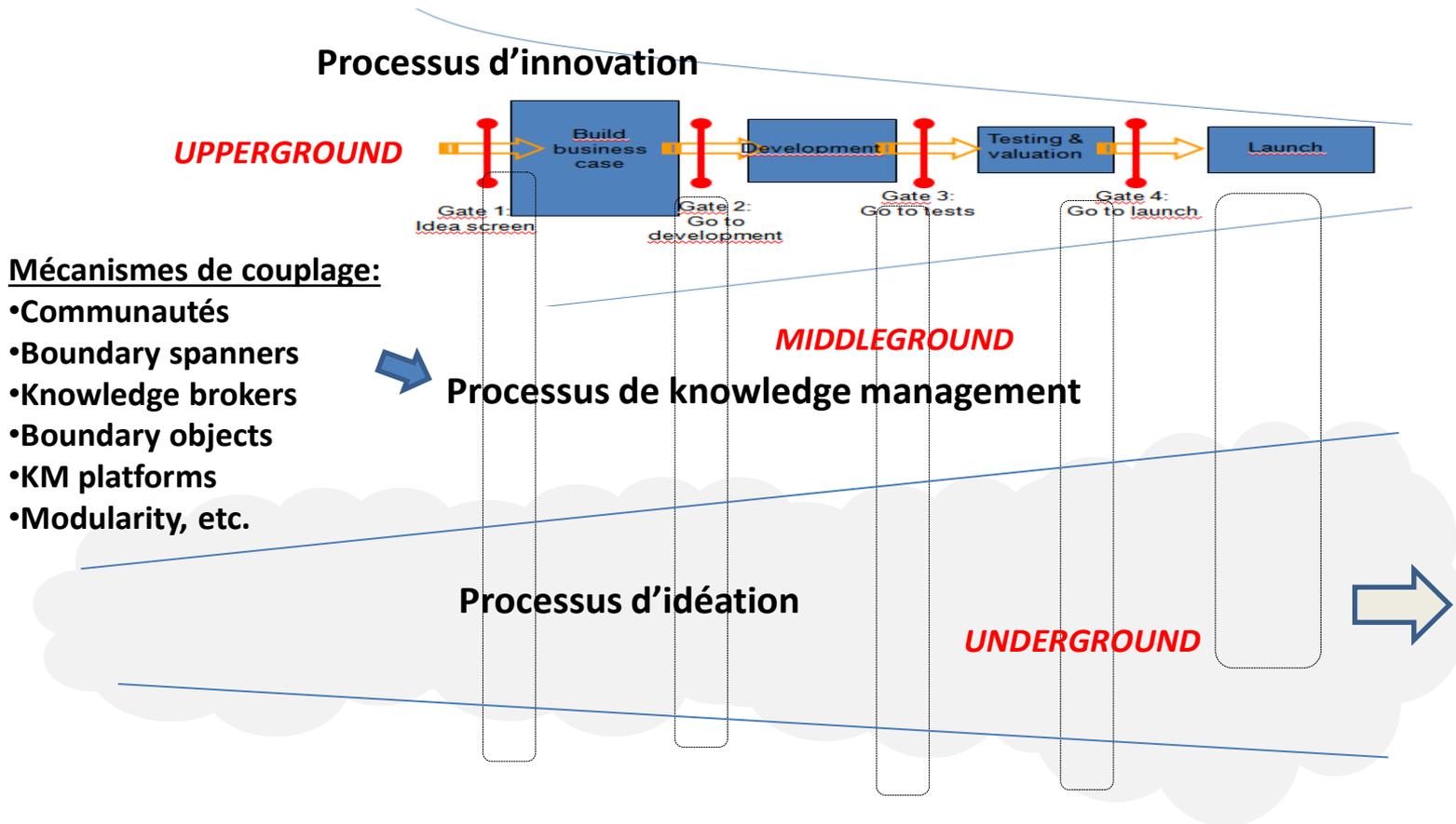
- Beaucoup de firmes naissent à partir d'une idée et se développent en construisant progressivement un faisceau d'idées autour de l'idée initiale.
- La désirabilité et l'acceptation de l'idée, mobilise un réseau d'acteurs internes et externes à l'organisation, qui ouvre à la fois ses frontières, mais permet aussi de prendre en compte des intérêts et des objectifs divers de création de valeur collective qui dépasse les seuls aspects économiques
- La théorie de la firme fondée sur les idées est essentiellement une théorie managériale de la firme qui remet profondément en cause le rôle du *shareholder* comme la seule hiérarchie supérieure qui dicte la conduite de l'entreprise

Organisation de l'entreprise et gestion des idées : Remise en question du Stage-Gate classique

“Notre organisation est en fait basée sur des idées, cela nous a conduit à remettre en cause la manière classique d'utiliser le Stage-Gate ” (Yannis Mallat, Ubisoft CEO)



Le couplage des processus d'idéation et d'innovation



Comment le management peut favoriser l'idéation

- Accorder/préparer/allouer du temps pour des activités informelles. Établir des espaces de temps et d'échange, Libération du temps productif
- Organiser des espaces de rencontre, favoriser l'interaction (le "tissage") entre les communautés
- Développer des concours d'idées
- Écouter les signaux faibles
- Lancer des défis / poser des questions pertinentes / challenger/ « Et si.... ? »
- Mise en place de plates-formes électroniques d'échange
- Encourager le "soutien" des idées créatives (incitations financières, prototypage, etc.)
- Promouvoir les pratiques créatives communes (traçabilité / visibilité : incitations à la réputation....,)
- Préparer les reconfigurations / gestion du changement
- Essai de nouvelles solutions/ suggestion de nouveaux projets / invitation à la déviance
- Préparer de nouvelles compétences, recrutement, coaching, etc.
- Préparer la mise en place d'idées disruptives
- As Alvarez et al. (2020: p. 713) highlight, "firms help people create a sense of identity they continue to help provide people with purpose and direction (and they are a rich source of social contact and exchange)".

Comment les communautés et autres collectifs informels peuvent favoriser le processus d'idéation dans l'organisation

- Double appartenance, importance de la réputation
- Alerter, convaincre, learning by intrusion, trouver des alliés, recherche de légitimation, sensemaking.
- Diffuser le manifeste
- Explorer le creative slack
- Utiliser les plateformes d'échange et de partage (*innovation common*)
- Chercher à "aligner l'idée » avec le modèle d'affaires de l'organisation
- Importance de révéler des idées perturbatrices / pitch
- Discussions sur le développement de la propriété intellectuelle
- "Prototypage, maquettes, démonstration concrète
- Diffuser le codebook

Firme fondée sur les idées et entreprise à mission (Segrestin, 2019)

En 2019, la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation de l'entreprise) a modifié la définition de la société, qui était stable depuis 1804. Cette réforme, comme d'autres à l'étranger, introduit la question des finalités de l'entreprise dans le droit. Mais la loi française repose sur un argument de fond inédit : elle propose une nouvelle conception de l'entreprise et de sa responsabilité au XXI^e siècle.

La loi a modifié la finalité de l'entreprise à trois niveaux. D'abord, toute société devra désormais être gérée dans son intérêt social (et non dans celui des actionnaires) « *en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* ». Ensuite, toute société peut se doter d'une raison d'être, c'est-à-dire de principes qu'elle s'assigne pour guider sa stratégie. Elle peut enfin devenir une société à mission, en s'engageant dans son contrat de société sur des objectifs sociaux et environnementaux qui seront contrôlés par un comité.

La mission d'une organisation peut donc servir de vecteur de cohésion et de coordination au fil du temps, en guidant les intentions d'actions qui sont encouragées à être développées au sein de l'organisation et qui sont perçues comme légitimes par les parties prenantes de l'organisation.

L'entreprise conduite par les idées

- **Raison d'être de l'entreprise:** L'entreprise est conçue comme un lieu de création de valeur collective orienté par une dynamique propre d'idées
- **Frontières de l'entreprise :** ouvertes à la circulation d'idées
- **Organisation de l'entreprise:** couplage entre les processus d'innovation et processus d'idéation, prenant en compte les intérêts des shareholders **et** des stakeholders.

Merci!