

De la difficulté de penser en rupture pour innover: Le cas du Japon

Jean-Alain HERAUD

Séminaire « *Quelles synergies Enseignement Recherche Entreprises sur le plateau de Saclay pour favoriser l'innovation* »

Université Paris Saclay

19 janvier 2017



Bureau
d'économie
théorique
et appliquée
(BETA)
UMR 7522



Objet de la présentation

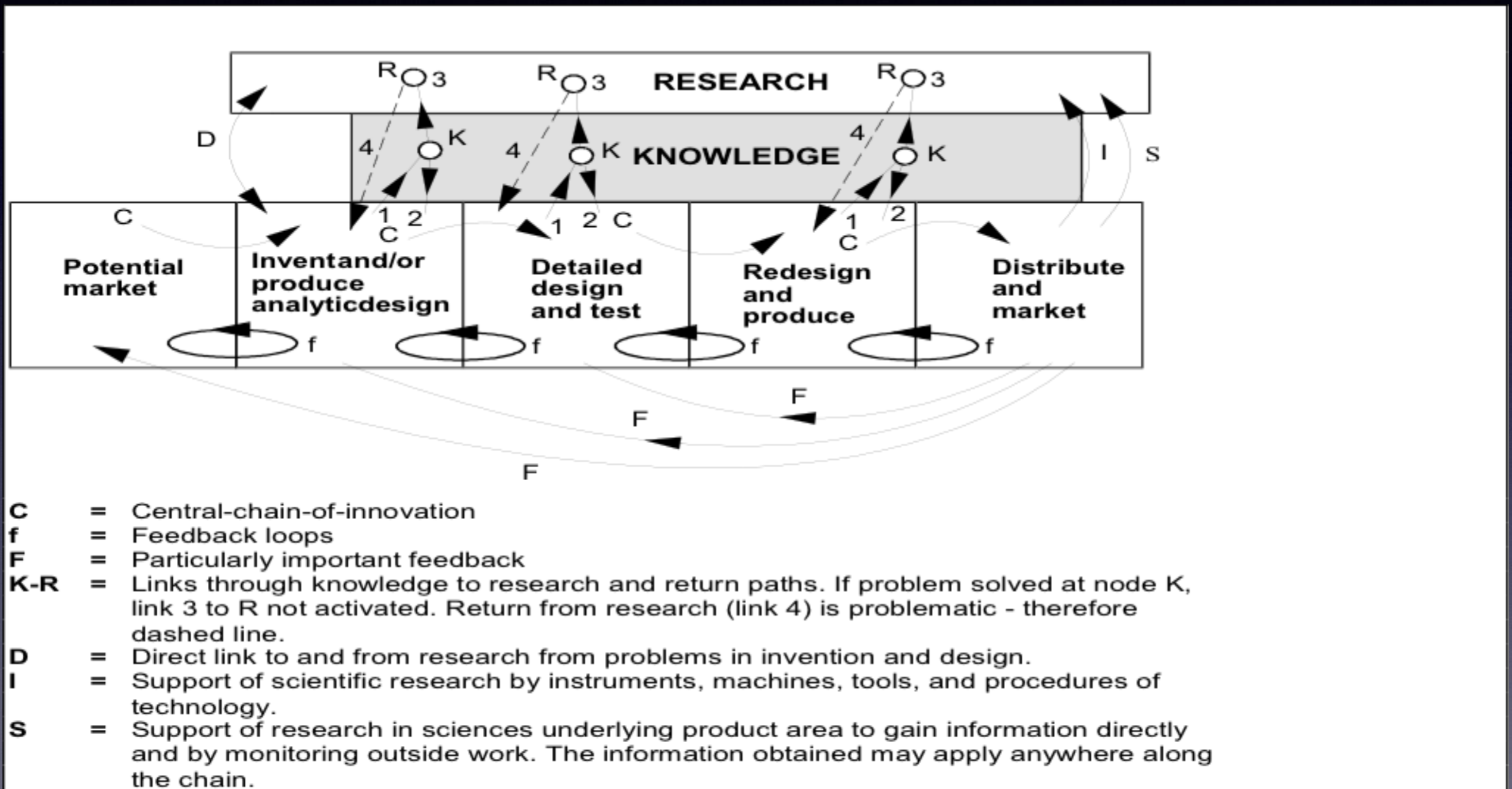
- Présenter le concept de créativité et le replacer par rapport à celui d'innovation
- Créativité: individus, organisations, communautés...
- Des individus particulièrement aptes à favoriser la créativité dans les organisations: Knowledge Angels
- Présentation du contexte culturel japonais (que reflète la langue)
- Comment penser en rupture au Japon?

L'innovation doit être analysée comme la conséquence d'une multitude de formes de créativité

- On n'analyse plus, comme dans les années 60-70, le « progrès » comme le résultat d'un processus linéaire Science>Technologie>Innovation>Développement
- Dès les années 1980, on parle *d'innovation* dans un sens très général (indépendamment de la technologie) et de *systèmes d'innovation*
- Le schéma du *système interactif* Kline & Rosenberg (1986) se substitue définitivement aux visions linéaires
- Si les années 1990 sont celles de l'économie de la *connaissance* (P. David, D. Foray, R. Cowan, etc.), les années 2000 mettent en avant l'économie et le management de la *créativité*

Le modèle interactif: “Chain-linked model”

(Kline & Rosenberg, 1986)



Trois exemples de créativité

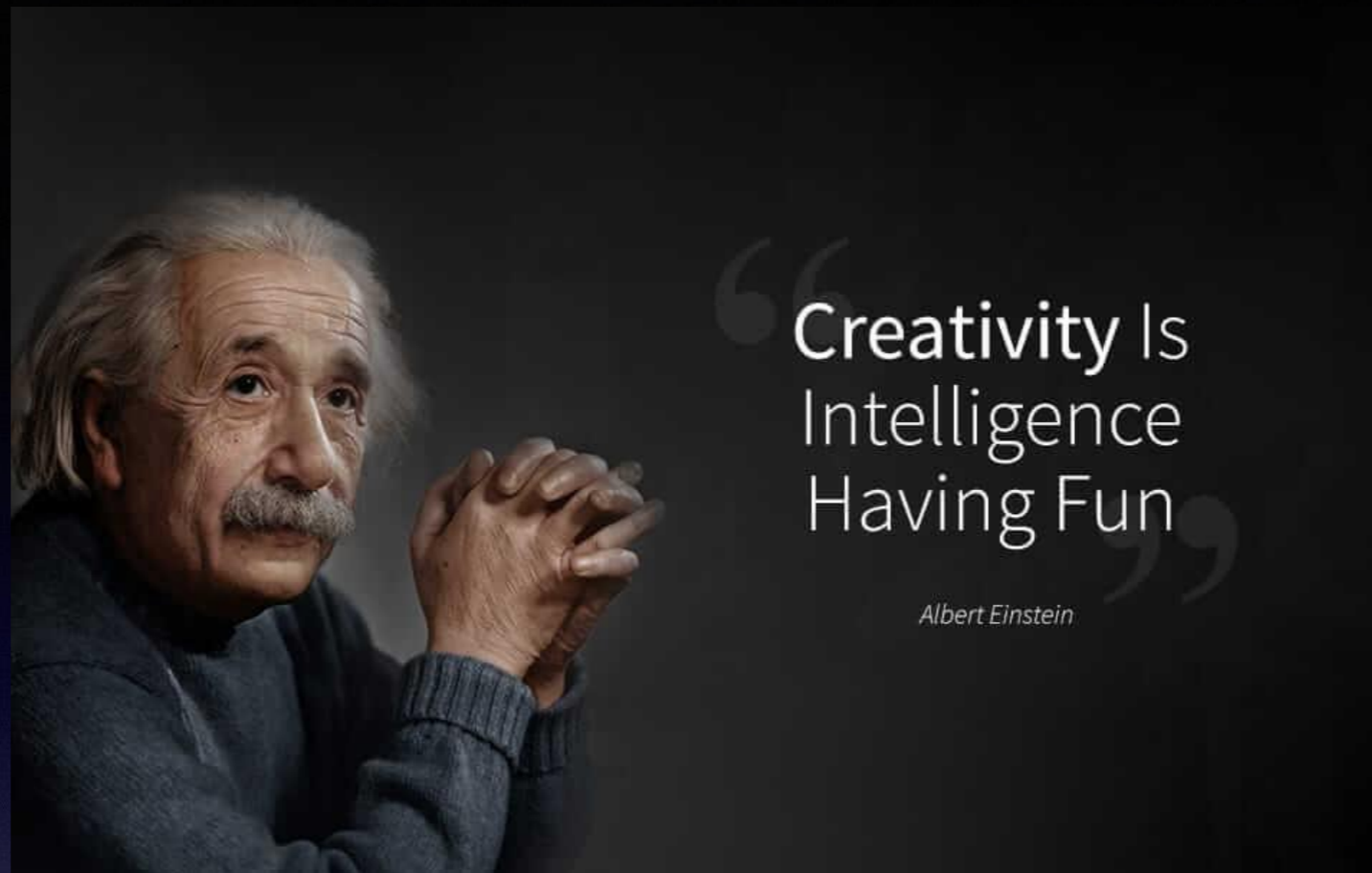
Domaine	Activité	Résultat	Logique
Science	Recherche fondamentale	Découverte	Comprendre le monde (projeter un sens)
Technologie	Recherche appliquée	Invention	Produire un artefact
Economie et société	Développement industriel et commercial	Innovation	Transformer le monde (ventes, profits, emplois, utilité sociale....)

Comment cela se passe dans l'organisation (la firme créative)

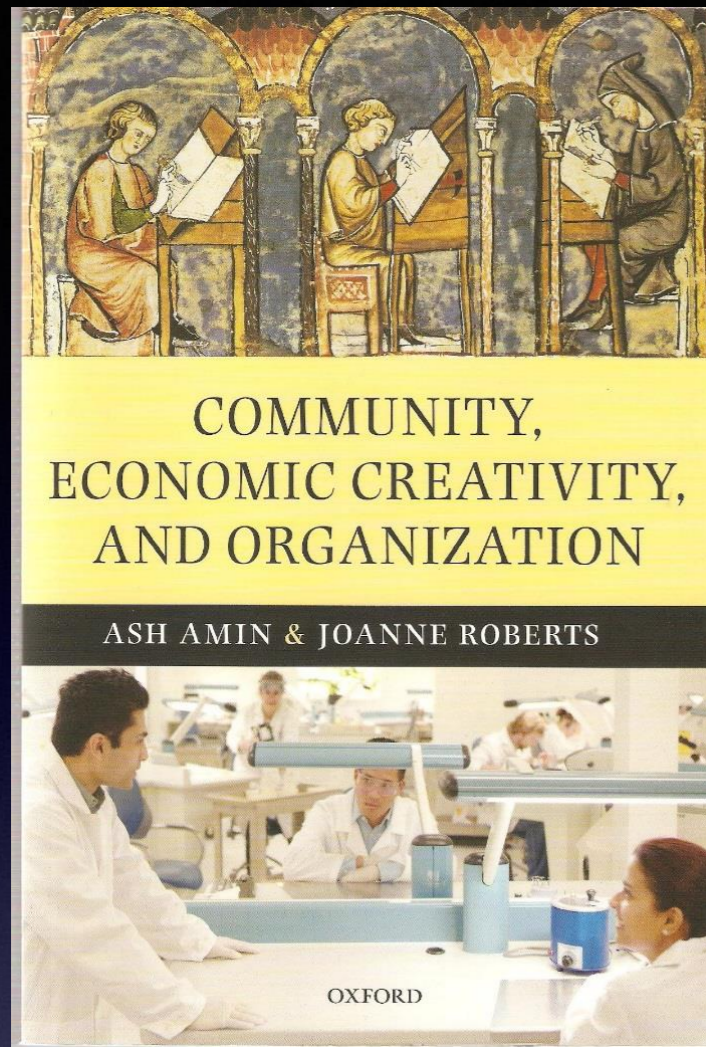
- Un chef créatif?
- Des individus créatifs?
- Des structures organisationnelles favorisant la créativité?
- L'apport des communautés créatives (pas forcément limitées au périmètre de l'organisation)
- Contexte politique, institutionnel, culturel...

Le contre-exemple



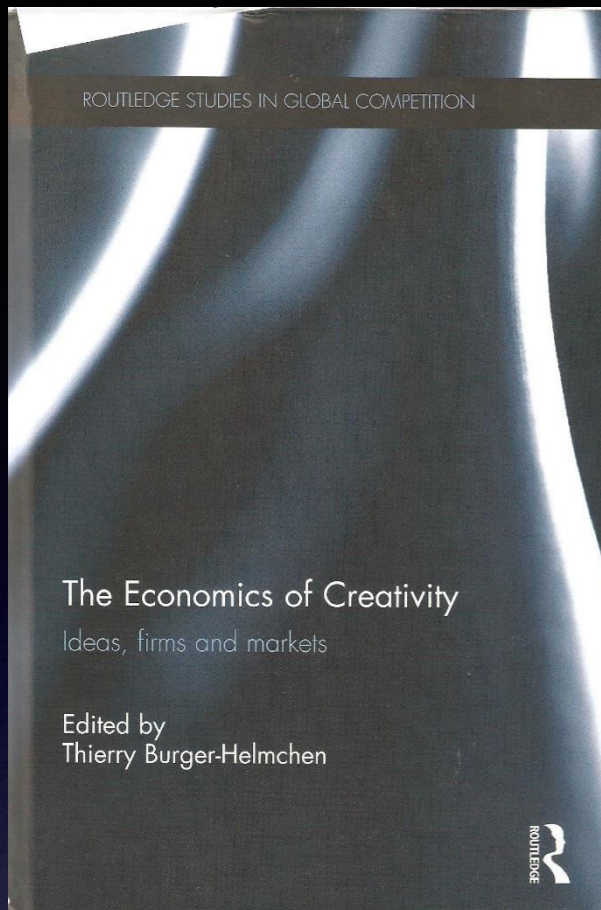


- * La créativité - qui est une capacité de penser en rupture - suppose un esprit ludique (ce qui n'est pas contradictoire avec la capacité de se discipliner dans l'effort de construction analytique)
- * Jeu: *païda* plus que *ludus* : jouer avec les règles et pas seulement dans le cadre des règles



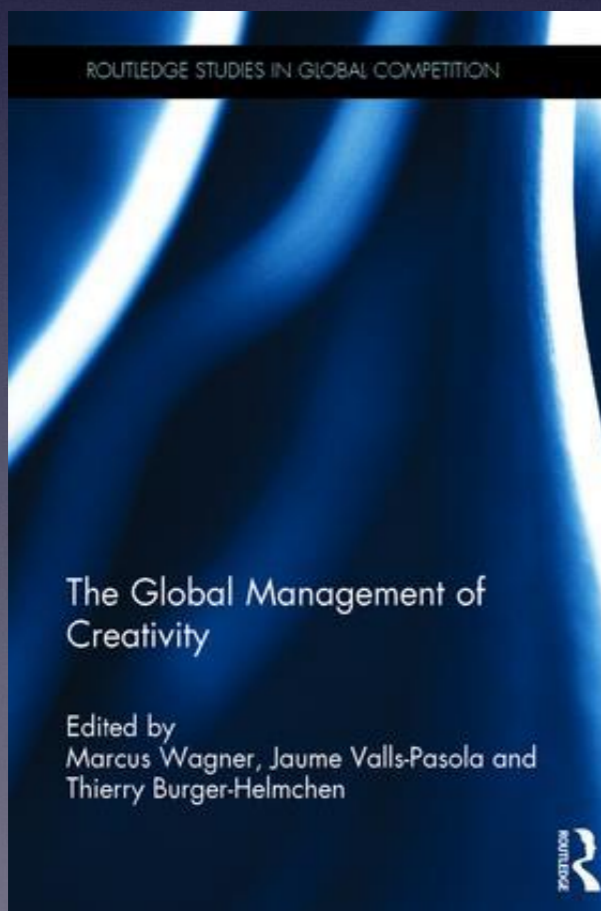
Créativité et innovation sont des phénomènes collectifs

- Il y a des individus particulièrement créatifs
- Mais ils s'insèrent dans des organisations et des communautés
- Comment rendre les organisations créatives? Peut-on jouer sur des réseaux? Sur des *passseurs*?

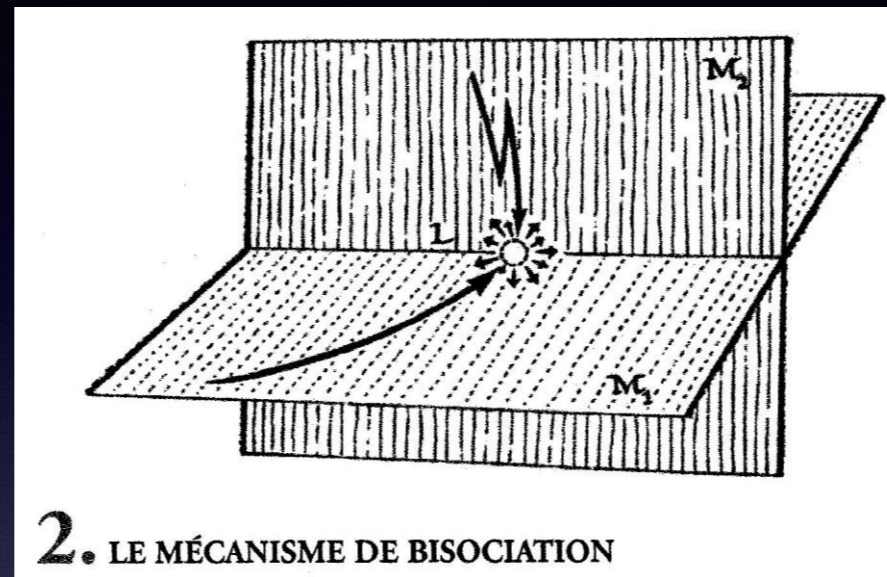


Innovation, territoires et créativité

- Quels instruments politiques?
Sur quels acteurs compter?
- Muller, Héraud, Zenker (2013):
Cluster policies, Ideas labs, KIBS & Knowledge Angels
- Héraud, Muller (2017):
Creativity management: causation, effectuation and will



Penser en rupture à l'interface de deux espaces



Arthur Koestler: la créativité réside dans la « perception d'une situation ou d'une idée à travers deux cadres de référence, chacun étant cohérent, mais les deux étant mutuellement incompatibles »

Cité par P. Cohendet in Burger-Helmchen, Hussler, Cohendet, *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, EMS, 2016 (p.620)

Un exemple: les *Knowledge Angels*

- Nous avons étudié une catégorie particulière de *passseurs* qui contribuent particulièrement à la créativité collective
- Ils travaillent pour des organisations qui sont par essence des passeurs d'idées: les services aux entreprises fondés sur la connaissance (**KIBS**)

Leurs traits communs

- Ils agissent comme des *intermédiaires* internes et externes de connaissance;
- Ils ne se contentent pas d'avoir des connaissances: ils ont des capacités personnelles à développer des *visions*
- Ils travaillent dans des situations et positions hiérarchiques qui leur permettent de réaliser ces visions, mais ils souhaitent pas forcément être en position de chefs
- Ils aiment multiplier les expériences professionnelles

Caractéristiques du *Knowledge Angel* type

- Il est plus curieux et ludique qu'optimisateur
- Il sait nager dans des eaux différentes et aime changer d'environnement. Professionnellement il est actif simultanément ou successivement dans plusieurs organisations
- Il sait traduire/adapter des idées d'un monde à l'autre. Or, ce qui est routine ici peut être nouveauté ailleurs.
- C'est un passeur (*knowledge smuggler*)...

Comment se définissent-ils eux-mêmes?

knowledge brokers (Allemagne)

idea givers (France)

facilitators (Espagne)

initiative launchers (Canada)

solution providers (Chine)

Les facteurs culturels clivants: cas du Japon

- La créativité **incrémentale** est favorisée dans des sociétés aux communautés fortes et solidaires (modèle japonais)
- La créativité **radicale** est plus acceptée dans les sociétés individualistes (modèle californien)
- Remarque: le *Knowledge Angel* n'est pas un individualiste pur, mais quelqu'un qui sait avoir plusieurs identités, qui se partage entre plusieurs communautés (c'est là qu'il y a problème au Japon)

Quelques exemples de différences culturelles révélées par la langue

Comment traduire: « pas de problème »

ou: « j'ai résolu le problème »?

(tout en restant humble et poli)

On a compris le problème :

問題 を 理解 して います

Mondai wo rikai shite imasu

Remarque 1 : la phrase n'a pas de sujet, mais ça n'est pas un problème grammatical en japonais

Remarque 2 : en Occident c'est le locuteur qui a la charge d'être précis; au Japon c'est celui qui écoute qui doit faire l'effort de décoder

J'ai compris le problème

私は 問題 を 理解 して います

Watashi-ha (style habituel)

私が 問題 を 理解 して います

Watashi-ga (insiste sur le « je »; peut-être jugé prétentieux)

J'ai compris le problème, n'est-ce pas ?

私は問題を理解していますね (imasu-ne)

Ça c'est plus respectueux car on demande l'acquiescement du groupe ; l'*enclitique* ね (ne) s'entend beaucoup dans les conversations au Japon

Souvent on dira:

私が問題を理解していますよね (imasu-yo-ne)

よ (yo) est un *enclitique* qui souligne la phrase

Je suppose que j'ai compris le problème (?)

Deux concepts importants pour comprendre les relations au Japon

Le MA (cf A. Berque): 間 à la fois distance et lien

Le BA (cf I. Nonaka): 場 espace de rencontre

MA (aida)



Augustin Berque

Exemples de mots:

間 espace, intervalle, moment, pose, opportunité

間に entre; parmi

La pensée japonaise traditionnellement n'est pas cartésienne. Ce qui distingue deux choses, c'est aussi ce qui les rapproche (les met en système)

人間 l'individu

Différence de conception du tout (communauté) par rapport à la partie (l'individu)

- Soit on construit l'ensemble à partir de ses éléments: exemple de l'individualisme méthodologique en économie. L'**individu** est *inséparable* et « premier ». Vision cartésienne.
- Soit on analyse chaque élément comme une variante possible du tout: exemple de la pensée traditionnelle orientale où l'individu est **人間**

Le BA

Exemples de mots:

場所 la place

市場 le marché

Concept mis en exergue par Ikujiro NONAKA pour exprimer l'importance des lieux de rencontre pour construire collectivement la connaissance





Merci de votre attention

Jean-Alain HÉRAUD

Personal website
jaheraud.eu

heraud@unistra.fr