

ÉCOSYSTÈMES NAISSANTS : FAIRE FACE AUX OBSTACLES À L'INNOVATION EN AYANT RECOURS À L'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE

Thomas Côte (Doctorant)

Université Côte d'Azur, GREDEG, CNRS

thomas@wever.fr

Pr. Amel Attour

Université Côte d'Azur, GREDEG, CNRS

amel.attour@univ-cotedazur.fr

* Auteur de correspondance : Thomas CÔTE (Doctorant), 61 Corniche de Seguret, 83600 Les Adrets de l'Esterel, thomas@wever.fr

Résumé :

Plus de 20 ans après le travail fondateur de Cunha's et al. (1999) relatif à l'improvisation organisationnelle, les contributions dans ce domaine restent peu nombreuses. Hadida (Hadida 2005) réalise cependant une étude complète et décrit quand et comment l'improvisation organisationnelle est prise en compte ou non dans la littérature pour décrire le comportement des organisations. La présente contribution propose d'étudier sous forme d'une étude de cas holistique longitudinale la phase de naissance d'une plateforme de mobilité innovante au prisme de la littérature relative à l'improvisation organisationnelle. L'article démontre que l'improvisation organisationnelle permet, en plus de s'adapter à un environnement en transformation, aussi d'affronter les barrières à l'innovation en phase naissance. La contribution montre également comment l'improvisation organisationnelle permet de déclencher un renouvellement stratégique durant la phase naissance, permettant le passage à une phase d'expansion. L'étude de cas présentée fait suite à une précédente contribution similaire sous l'angle des capacités dynamiques.

Mots-clés :

Compétences improvisationnelles ; barrières à l'innovation ; plateforme numérique ; écosystèmes naissants ; renouvellement stratégique

THE BIRTH PHASE OF AN SME PLATFORM : DEVELOPING IMPROVISATIONAL SKILLS WHILE FACING INNOVATION BARRIERS

Abstract :

More than 20 years after the founding work of Cunha's et al. (1999) on organizational improvisation, contributions in this area remain few. Hadida (Hadida 2005) describes when and how this area of the literature is taken into account or not in describing the behavior of organizations. This contribution proposes to study, in the form of a holistic longitudinal case study, the birth phase of an innovative mobility platform through the prism of the literature on organizational improvisation. The article shows that organizational improvisation not only appears across changing environment but also help to overcome innovation barriers in the birth phase. The contribution also shows how the activation of organizational improvisation can trigger a strategic renewal during the birth phase, allowing the transition to an expansion phase. The presented case study follows on from a previous similar contribution from the perspective of dynamic capabilities.

Keywords : Improvisational skills ; innovation barrier ; digital platforms ; nascent ecosystems ; strategic renewal

ÉCOSYSTÈMES NAISSANTS : FAIRE FACE AUX OBSTACLES À L'INNOVATION EN AYANT RECOURS À L'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE

Introduction

Les enjeux environnementaux, sociétaux et économiques relatifs à la mobilité, couplés à l'accélération du numérique dans toutes les sphères de la société, ont déclenché l'émergence de nouveaux acteurs. Ces acteurs, qui continuent d'apparaître régulièrement, ont pour objectif de fournir des solutions et services afin de faciliter la capacité à se déplacer tout en optimisant les impacts de ces déplacements (pollution, coût, temps de trajet particulièrement). Ce sont les acteurs des mobilités alternatives au véhicule thermique et des mobilités dites « douces » qui, dans ce contexte renforcé par la crise sanitaire, ont particulièrement tiré leur épingle du jeu. Pour autant, d'autres acteurs entrés plus tôt continuent eux aussi de transformer l'environnement concurrentiel de la mobilité numérique (Uber, Waze, Moovit, Google...). A contrario des acteurs traditionnels de la mobilité qui cherchent à faire évoluer leurs stratégies pour rester concurrentiels (Total qui devient Total Énergies, Renault qui déploie des véhicules en libre partage...), les nouveaux acteurs qui proposent des solutions de mobilité numériques ont des stratégies différentes selon qu'ils visent des stratégies de niches pour s'insérer comme incontournables dans une chaîne de valeur (comme les solutions de digitalisation des titres de transport), ou de leader sur un segment de marché particulier (comme le covoiturage de courte distance). Quelque soit leur stratégie, l'ensemble de ces acteurs forment un écosystème de mobilité de type « plateformes » pour lesquels la littérature est abondante, qu'il s'agisse de leurs caractéristiques, leur émergence, leur fonctionnement ou leur développement (Jacobides et al. 2018).

La littérature qui s'intéresse aux écosystèmes présente en général des cas d'écosystèmes en phase d'expansion (selon les quatre phases du cycle de vie traditionnellement proposés par Moore), mais les phases extrêmes qui représentent les phases « naissance » et « renouveau » sont bien moins documentées. La phase naissance, notamment, est régulièrement présentée comme une phase du cycle de vie d'une organisation durant laquelle celle-ci met en sa place sa proposition de valeur et commence à développer ses compétences. Pour autant, ces compétences sont peu étudiées et les difficultés dans la mise en place et le déroulement de cette phase est peu documentée. Alors que les ressources y sont limitées, des barrières à l'innovation viennent représenter de véritables obstacles dans le cycle et dans sa réussite. La littérature relative aux écosystèmes aborde peu la notion de barrières à l'innovation dans les écosystèmes. Dans ce contexte particulier, les acteurs de l'organisation vont être amenés à adopter des modes de fonctionnement spécifiques et, notamment, à improviser de différentes manières (bricolage, approche bottom up etc.). Si l'improvisation dans le cycle de l'innovation est connue, le lien entre les barrières à l'innovation et l'improvisation organisationnelle n'est que peu documenté. Deux gaps sont ainsi abordés dans cette contribution qui fait suite à un travail similaire centré sur la relation entre barrières à l'innovation et capacités dynamiques (Attour et Côte 2020). Le premier gap concerne le rôle de l'improvisation organisationnelle dans l'innovation, et plus particulièrement dans la phase naissance d'une plateforme innovante. Si l'improvisation organisationnelle est plutôt abordée pour expliquer les adaptations organisationnelles au regard des turbulences et des transformations de leur environnement externe et interne, la littérature aborde moins l'improvisation dans la phase dite « naissance » (Teece 2017) d'une plateforme innovante. Le deuxième gap concerne plus la relation entre les barrières à l'innovation et l'improvisation organisationnelle, les barrières à l'innovation étant peu documentées dans la littérature relative aux écosystèmes, et très peu mise en relation avec l'improvisation organisationnelle.

La première partie de cette contribution aborde le cadre théorique des notions d'improvisation organisationnelle d'une part, et le cadre théorique relatif aux barrières à l'innovation. La deuxième partie présente l'approche menée par l'étude de cas unique holistique d'une

plateforme de mobilité innovante (startup) dont l'objectif est de se positionner au sein de l'écosystème de mobilité. La troisième partie propose de décrire les cycles de cette plateforme au regard d'une grille d'analyse retenue dans la littérature propre à l'improvisation organisationnelle. La quatrième partie est dédiée aux résultats de cette étude.

Cette contribution montre que l'improvisation organisationnelle, bien que souvent étudiée dans un contexte d'organisation leader s'adaptant à un contexte changeant, trouve aussi sa pertinence dans la phase spécifique dite de « naissance » d'une plateforme innovante. Plus encore, durant cette période, l'improvisation organisationnelle peut permettre à la plateforme innovante de faire face aux barrières à l'innovation.

1 Improvisation organisationnelle et barrières à l'innovation : revue de littérature

1.1 L'improvisation organisationnelle dans les environnements en constante transformation

L'improvisation organisationnelle reste peu étudiée comparée à d'autres champs de la littérature relative aux organisations. Jusqu'en 1980, l'équipe projet reste l'organisation type la plus reconnue (Chédotel 2005) mais les années 90 vont remettre ce postulat en question (Cohen et Bailey 1997). Longtemps, dans ce courant de littérature, la flexibilité et l'adaptation ont été opposées à la formalisation et au contrôle (Takeuchi et Nonaka 1994), à travers trois modèles de structuration pouvant être positionnés sur un continuum avec le modèle séquentiel en premier lieu (Cooper 1994), très formalisé, puis le modèle de compression (Eisenhardt et Tabrizi 1996) avec l'objectif de compresser les délais en innovant dans les process, enfin le modèle flexible (Iansiti et MacCormack 1997) avec un chevauchement des tâches et la prise de risque. Pour autant, la conciliation entre formalisme et flexibilité est plébiscitée (Tatikonda et Rosenthal 2000).

La relation entre l'improvisation et l'innovation est particulièrement étudiée dans la littérature à travers le prisme de la gestion du risque et de l'incertitude. Ainsi, l'improvisation (génératrice d'incertitude) est mise en opposition avec l'organisation (génératrice de certitude), toutes deux étant décrites comme des modes de gestion susceptibles de générer de l'innovation. Le courant de l'improvisation organisationnelle propose de relier ces deux approches plutôt que de les opposer de manière dialectique (Chédotel 2005).

La littérature relative à l'improvisation la décrit très souvent dans un contexte où les ressources ne manquent pas. Le cas des startups dont l'activité est focalisée sur la mise en place d'une plateforme numérique représente alors un cadre d'étude original et peu documenté. Là où les travaux relatifs à l'improvisation abordent le contexte d'entreprises en rythme de croisière, cherchant à entrer dans une phase d'expansion par l'innovation, cette même improvisation ne peut être abordée de la même manière pour des startups qui, par définition, initient leur phase de création avec des ressources limitées. Encore, la phase naissance des startups (selon les phases décrites traditionnellement par Moore) représente un extrême dans le cycle de vie d'une organisation innovante, dans laquelle les compétences organisationnelles ne sont pas encore existantes ou sont en cours d'acquisition et / ou de déploiement. Dans cette phase, les ressources sont encore moins importantes et certaines peuvent même ne pas exister (comme les ressources financières notamment).

Hadida propose une étude très complète de la littérature relative à l'improvisation organisationnelle (Hadida 2005), vingt ans après les travaux fondateurs de Cunha's et al.

(1999). Le Dictionnaire d'Oxford définit l'improvisation organisationnelle comme le fait de « gérer l'imprévu sans préparation ». L'improvisation individuelle et organisationnelles sont souvent étudiées, notamment à travers le prisme de la métaphore théâtrale ou musicale (avec le groupe de jazz). Dans la littérature, l'improvisation n'est pas toujours connotée positivement et ses conséquences négatives sont décrites (Hmieleski and Corbett 2008, Bergh and Lim 2008, Leybourne and Sadler-Smith 2006, Baker and Nelson 2005, Kamoche et Cunha 2001, Hatch 1999...).

Hadida propose un cadre d'analyse de l'improvisation organisationnelle dit en « 3 par 3 », qu'il appelle « cadre de classification par degré / niveau de l'improvisation organisationnelle », proposant de la décrire selon qu'elle fait intervenir une personne, plusieurs personnes ou toute l'organisation, et qu'elle vise à légèrement ajuster, changer les process ou carrément réinventer la production. Ce cadre, pertinent et ayant le mérite d'inclure les approches précédentes de la littérature relative à l'improvisation organisationnelle, est choisi pour être la grille d'analyse de cette contribution.

On évalue ainsi le niveau d'improvisation organisationnelle en répondant à deux questions : le niveau auquel intervient l'improvisation (individuel, interpersonnel entre deux personnes ou au niveau de l'organisation toute entière) et le degré d'improvisation (réaliser une tâche d'une manière différente ou l'application de la tâche à un contexte différent (mineure), réaliser une nouvelle tâche pour atteindre le même objectif (medium, délimité), réaliser une nouvelle tâche pour obtenir un nouveau résultat (large, structurelle)).

Neuf situations peuvent ainsi être décrites, synthétisant les principales contributions scientifiques de la littérature relative à l'improvisation, qu'il s'agisse de l'approche artistique ou de l'approche manageriale :

- Minor / Individual - Spontaneous practice : il s'agit pour un individu, dans le cadre d'un processus existant, de réaliser différemment sa tâche ou de réaliser cette tâche dans un autre but que celui pour lequel cette tâche est destinée au départ
- Bounded / Individual - Expert Leadership : il s'agit pour un individu, d'avoir la liberté d'agir et d'improviser comme il lui semble pour atteindre l'objectif défini
- Structural / Individual - Dropping tools : il s'agit ici pour un individu de rompre avec les règles même de l'organisation
- Minor / Interpersonal – Synchronization : il s'agit cette fois pour un groupe d'individu de réaliser des tâches de manière différente ou dans un autre objectif que l'objectif initial
- Bounded / Interpersonal - Yes-and : il s'agit ici pour un membre de l'équipe d'accepter l'improvisation d'un autre membre et de poursuivre à tour de rôle cette improvisation
- Structural / Interpersonal - Minimal structuring : c'est ici une alternance de champs d'improvisation et de structure organisée avec une propension à accepter l'erreur et l'imparfait
- Minor / Organizational - Space for experimenting : il s'agit de l'encouragement et de la mise en place par l'organisation de temps pendant lesquels l'individu peut travailler sur un projet personnel
- Bounded / Organizational - Constrained improvisation : il s'agit de laisser des équipes improviser et créer de la valeur mais en conservant un lien d'allégeance à l'organisation pour laquelle ils oeuvrent
- Structural / Organizational - Platform organisation : il s'agit de voir un écosystème presque virtuel, avec des formations *ad hoc*, se mettre en œuvre pour accomplir une création de valeur

Tableau 1 : *Defree/Level Framework* par Hadida (2005)

		One ←	LEVEL	→ Many
		Individual	Interpersonal	Organizational
Minor ↑	Minor	Spontaneous practice (Weick 1998)	Synchronization (Barrett 1998)	Space for experimenting (Kao 1996a)
DEGREE	Bounded	Expert leadership (Barrett & Peplowski 1998)	Yes-and (Crossan 1998)	Constrained improvisation (Bigley & Roberts 2001)
↓ Major	Structural	Dropping tools (Weick 1993b)	Minimal structuring (Plowman <i>et al.</i> 2007)	Platform organization (Ciborra 1996)

1.2 Les barrières à l'innovation

La littérature aborde régulièrement la notion de barrière pour décrire ce qui peut retarder ou faire échouer un projet (D'Este et al. 2012). Ces barrières à l'innovation, définies comme tout obstacle pouvant entraver le processus d'innovation, peuvent être de nature interne ou externe (Piatier 1999). Ces barrières peuvent être liées au marché, environnementales ou institutionnelles, liées à la reconnaissance, à l'organisation elle-même ou encore financières. A ce titre, les barrières à l'innovation les plus citées sont les barrières financières (D'Este et al. 2014, Coad et al. 2016, Paulino & Tahri 2014), le manque de ressources humaines (Baldwin & Lin 2002, Freel 2000), la culture organisationnelle, le faible engagement de la direction (Storey 1994) et la résistance au changement. Le faible niveau de compétences et de connaissances de l'entrepreneur est également susceptible de représenter une barrière à l'innovation (Alvarez & Buzenitz 2001), tout comme le manque de relations de réseau (Hewitt-Dundas 2006)

Tableau 2 : Typologies de barrières à l'innovation (Adapté de Hadjimanolis 1999, Hewitt-Dundas 2006, Paulino & Tahri 2014)

Barrières à l'Innovation		
Externes	Barrière de marché	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'information sur les marchés Incertitude de la demande en bien ou services innovants Innovation non nécessaire en raison d'innovations précédentes
	Barrières liées à l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> Marché dominé par des entreprises établies Difficulté à trouver des partenaires de coopération pour l'innovation
	Barrières institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Cadre légal Lois antitrust Actions et politiques publiques
Internes	Barrières de connaissances	<ul style="list-style-type: none"> Manque de personnels qualifiés Manque de compétences technologiques Manque d'information sur la/les technologies Manque de connaissances en matière de gestion d'équipe
	Barrière organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> Culture organisationnelle réticente au changement Faible engagement de la direction en faveur de l'innovation Manque de communication en interne Incapacité à attirer, former et fidéliser des collaborateurs Intérêt accordé par la direction aux barrières et risque d'innovation
	Barrières financières	<ul style="list-style-type: none"> Coût excessif de l'innovation Manque de moyens financiers en interne et en externe

2 Méthodologie

L'étude menée se fonde sur une démarche exploratoire dont l'objectif est de comprendre le fonctionnement de l'organisation afin de proposer une contribution théorique (Charreire-Petit et Durieux 2007). Il s'agit d'une étude de cas unique holistique, durant laquelle l'observation assume une interaction entre l'observateur et l'observé, s'appuyant sur des données qualitatives relatives au cas unique.

2.1 Le cas de wever : naissance d'une plateforme innovante au sein des écosystèmes de mobilité

La plateforme de mobilité « wever », objet du cas d'étude, est fondée en 2015 avec une proposition de valeur centrée sur le covoiturage de courte distance. L'objectif est alors pour l'organisation de se positionner en tant qu'acteur de niche dans l'écosystème mobilité. La proposition de valeur va progressivement évoluer d'une proposition « B to C », vers une proposition « B to B », avant de changer de nature pour proposer une plateforme de gestion des plans de mobilité, puis une solution de transport sur mesure (toujours en « B to B »). *In fine*, la plateforme se stabilise en une solution de pilotage de la mobilité et du changement des comportements. Dans ce dernier état, la plateforme peut être décrite comme une plateforme de nature transactionnelle puisque des entreprises clientes vont faire leur plan de mobilité, des utilisateurs finaux vont bénéficier de services et de contenus, et des opérateurs de mobilité vont être référencés pour distribuer leurs services.

Ainsi, la solution wever propose aux utilisateurs finaux de réaliser leur diagnostic de mobilité, puis de rester en interaction avec la solution pour être guidés dans de meilleurs choix de mobilité en intégrant leurs changements de comportements. Pour le client acheteur, les données issues des diagnostics permettent de générer un plan de mobilité ainsi que des fiches action dont le logiciel permet le déploiement de manière quasi automatisée (incluant les prestataires de mobilité, la communication, les briques numériques, l'évaluation et le suivi).

La contribution se focalise sur le rôle joué par l'improvisation organisationnelle à travers les différents évolutions de cette phase naissance.

2.2 Une recherche qualitative fondée sur une étude de cas unique holistique

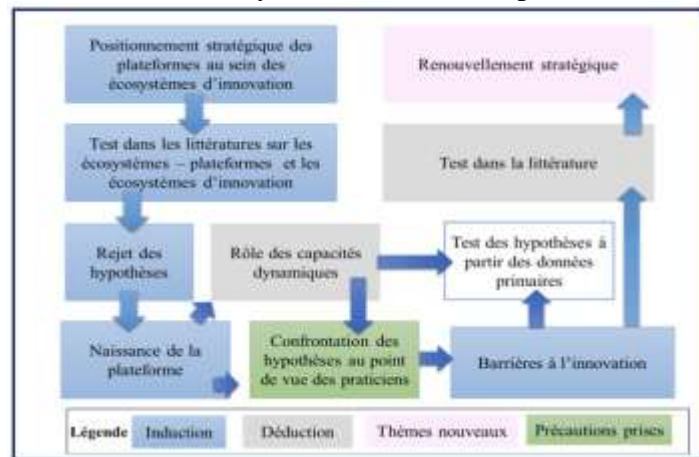
L'approche choisie – l'étude de cas – est justifiée par la volonté de comprendre le fonctionnement l'organisation et ses causes (Yin 2009). L'étude de la plateforme wever peut être qualifiée d'exemplaire et typique : exemplaire car elle a pour objectif d'analyser des phénomènes inconnus ; typique car elle est représentative des plateformes de mobilité innovantes (Evans & Gawer 2016, Cusumano et al 2019).

La littérature aborde peu la phase naissance des plateformes d'innovation, au profit des phases d'expansion ou dites « d'autorité » comme Moore les décrit dans ses contributions sur les séquences de la phase pionnière d'une innovation (Moore 1996).

Les données de cette étude de cas sont collectées en observation participante complète (Chanlat 2005) et sont de nature primaire. C'est un collaborateur qui a mené cette recherche durant la phase naissance afin de faire évoluer le modèle économique et la reconnaissance scientifique de la solution par l'écosystème. Le chercheur – observateur, également co-auteur de la contribution, a ainsi généré les données d'observation, à travers des réunions durant lesquels il a livré le récit de l'évolution de la plateforme de mobilité wever. Pour chaque phase d'évolution ont alors été fournis des données relatives aux objectifs stratégiques et d'innovation recherchés, aux compétences mobilisées, aux compétences développées et aux compétences manquantes en s'appuyant sur le « business model canvas » (Osterwalder et Pigneur 2005). Pour les besoins de la recherche, des précisions sur les modes de management et sur la manière de travailler (de manière individuelle pour les dirigeants ainsi que de manière collective) ont également été questionnés et documentés. Des documents ont également été mis à disposition. L'étude a été

menée individuellement par les chercheurs de la présente contribution (Bardin 2003) en utilisant le raisonnement récuratif en boucle de déduction-induction pour identifier les thématiques de la contribution (phase naissance d'une plateforme d'innovation, improvisation organisationnelle, barrières à l'innovation) qui ont permis de guider le codage thématique.

Tableau 3 : Démarche réursive d'analyse de contenu. (adapté de Attour 2018)



3 Résultats

L'analyse des phases de conception de la plateforme innovante permettent de décrire deux cycles d'innovation. Un premier cycle rétroactif faisant intervenir les phases traditionnellement décrites par Moore (Moore 1996) en phase naissance. Un deuxième amorçant concrètement la phase d'expansion de la plateforme. Durant chacun d'eux, l'improvisation organisationnelle prend plusieurs formes à travers l'analyse réalisée en se basant sur l'approche « 3 par 3 » proposée par Hadida (Hadida 2014). Les barrières à l'innovation identifiées sont alors mises en relation avec les types d'improvisation organisationnelle identifiés.

3.1.1 En phase d'idéation et d'expérimentation : l'improvisation de type limitée - structurelle / inter personnelle pour amorcer un cycle et se faire une place dans l'écosystème mobilité

Hadida décrit ces deux contextes d'improvisation organisationnelle en insistant sur la latitude laissée aux collaborateurs, tout en conservant un enjeu global et collectif ainsi qu'une certaine loyauté envers cet objectif. Durant les phases d'idéation et d'expérimentation de la plateforme innovante wever, ce contexte va se retrouver à plusieurs reprises. Si l'objectif global reste de construire la plateforme numérique, le manque de connaissances du marché autant que de compétences des collaborateurs va entraîner la mise en place d'un contexte où chacun dispose d'une grande liberté dans le choix des outils, de la manière de procéder et même d'une certaine manière, du livrable à obtenir. Dans ces phases, la création de sens par le leader ainsi que la motivation qu'il insuffle à l'équipe sont soulignés. On retrouve alors une situation proche de la « structure minimale » décrite par Hadida, où les collaborateurs sont orientés vers l'action, encouragés et réagissent rapidement. Pour autant, le risque de chaos et de dérive de ces deux types d'improvisation organisationnelle va être souligné et va notamment expliquer l'échec du premier cycle d'innovation.

3.1.2 En phase d'expansion : l'improvisation de type mineure / interpersonnelle pour tenter d'atteindre les objectifs souhaités

Dans les phases d'expansion de la plateforme innovante, et ce dans chacun des cycles, on voit apparaître un contexte d'improvisation organisationnelle de type mineure / interpersonnelle

dans laquelle les collaborateurs conservent une capacité d'ajustement voire de légère innovation dans leurs process de travail, mais sans que cette attitude ne viennent remettre en question un cadre global assez clair posé par le dirigeant. On devine dans cette phase la volonté de garder un cap pour réussir l'expansion, durant laquelle il n'est plus autant nécessaire d'innover ni dans le fond ni dans la forme, mais plutôt de réussir à atteindre l'objectif. Pour autant, la phase d'expansion du premier cycle se conclura par un échec, celle du deuxième cycle donnera réellement lieu à une phase d'expansion réussie.

3.1.3 En phase d'échec : l'improvisation limitée puis structurelle / individuelle pour proposer un changement de vision

Dans la phase d'échec du premier cycle d'innovation, c'est un contexte d'improvisation limité / individuelle qui va être mis en place, dans lequel le décideur va prendre toute la latitude dont il a besoin pour réorganiser drastiquement la manière dont l'organisation va se comporter pour atteindre son objectif. À un certain moment, notamment face au constat d'échec de la fin du premier cycle d'innovation, le dirigeant va même aller jusqu'à « abandonner ses outils » en proposant une remise en question importante en ayant recours à une improvisation de type structurelle – individuelle. En provoquant un accompagnement stratégique extérieur qui donnera lieu à l'entrée au capital d'un nouvel investisseur plus expérimenté, l'organisation et les dirigeants vont accepter de sortir complètement et temporairement de leurs process habituels et vont reconstruire la proposition de valeur de l'organisation, puis procéder à une adaptation drastique des dimensions de l'organisation (environnement graphique, business model, modes de recrutement, stratégies de développement etc.) donnant lieu au deuxième cycle d'innovation et à son succès.

Figure 1 : Séquences de la phase naissance de la plateforme de mobilité innovante wever et démarches d'improvisation organisationnelle.

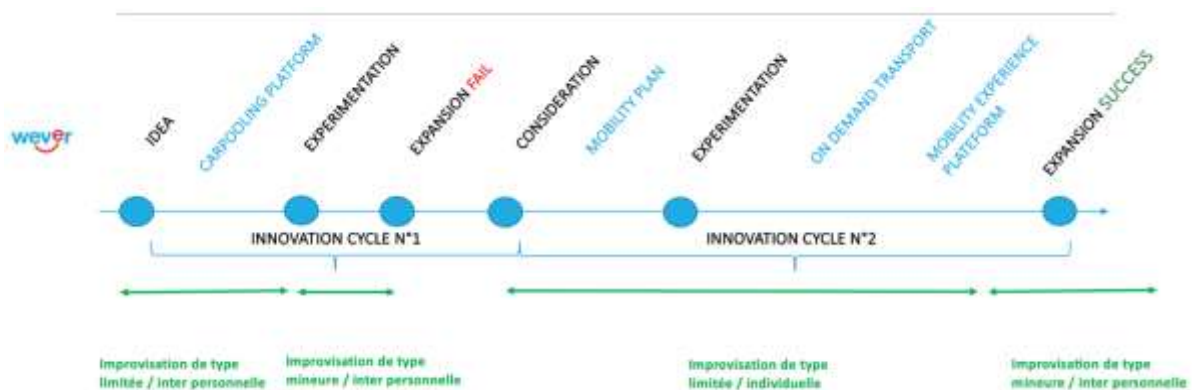


Figure 2 : Correspondances entre barrières à l'innovation identifiées et modes d'improvisation organisationnelle activés dans la phase naissance de la plateforme numérique wever.

Barrières à l'Innovation	Type de barrière	Mode d'improvisation
Manque de compétences techniques et manageriales	Connaissance (interne)	Bounded / structural interpersonal (Yes and, Minimal Structuring)
Faible connaissance du marché	Marché (externe)	Bounded / structural interpersonal (Yes and, Minimal Structuring)
Manque de ressources et de compétences en conduite de projet	Connaissance (interne)	Minor interpersonal (Synchronization)
Échec, objectif non atteint, dérive organisationnelle	Financière (interne)	Bounded Individual (Expert Leadership)
Situation de risque d'échec vital, manque de ressources financières	Financière (interne)	Structural Individual (Dropping tools)

4 Discussion

La contribution présentée apporte deux contributions théoriques à la littérature relative aux plateformes numériques et à l'improvisation organisationnelle. La première contribution est relative à la nature de l'improvisation organisationnelle durant les différentes séquences de la phase naissance d'une plateforme innovante. La deuxième contribution est relative au rôle que joue l'improvisation organisationnelle pour faire face aux barrières à l'innovation.

4.1 L'improvisation organisationnelle en phase naissance

Bien que moins abordée que d'autres courants de littérature, l'improvisation organisationnelle est surtout étudiée au prisme d'organisation leader ou de projets d'innovation évoluant dans un contexte en transformation. La présente contribution montre bien combien l'improvisation organisationnelle intervient, de différentes manières et dans différentes séquences de la phase naissance de la plateforme d'innovation. Notamment, l'alternance entre improvisation organisationnelle de type limitée / interpersonnelle, mineure / interpersonnelle ou limitée / individuelle est décrite en relation avec les différentes phases ayant chacune un contexte propre.

Le gérant parle souvent de la startup dans sa phase « naissance » comme d'une structure qui « cherche le vent et va suivre le vent, où qu'il aille ». Cette métaphore est intéressante car elle exprime notamment le peu de niveau de structuration de l'improvisation dans l'organisation naissante. En effet, l'improvisation n'est pas concrètement recherchée ; elle n'est pas structurée au sein de l'organisation et les membres de l'organisation ne se rendent pas compte qu'ils mettent ne place des processus d'innovation et mobilisent des compétences spécifiques. C'est notamment ce qui vient distinguer, dans ce travail de recherche, l'analyse traditionnelle de l'innovation dans les firmes avec l'étude du rôle de l'improvisation dans le cycle d'innovation naissant. Ici, l'improvisation est plus spontanée et éloignée de « routines improvisationnelles » (Hadida).

4.2 L'improvisation organisationnelle pour faire face aux barrières à l'innovation

L'étude montre bien comment certaines barrières à l'innovation, notamment d'ordre financières et technologiques, vont être palliées dans différentes phases de développement de la plateforme d'innovation. Cette contribution montre ainsi que l'improvisation organisationnelle peut être elle-même générée par l'organisation afin de pallier les barrières à l'innovation.

L'originalité, dans les résultats obtenus, ne réside pas uniquement dans l'identification du recours à l'improvisation organisationnelle mais dans la mobilisation alternative de plusieurs contextes d'improvisation dans une seule et même phase qu'est la phase naissance d'une organisation. A travers la matrice proposée par Hadida, il est possible de visualiser dans le temps les différents types d'improvisation sollicités pendant les différents moments de la phase naissance de la startup objet de l'étude de cas.

5 Conclusion

La contribution étudie le rôle de l'improvisation organisationnelle dans les différentes séquences de la phase naissance d'une plateforme d'innovation. Si l'improvisation organisationnelle est plus souvent étudiée dans le cas d'organisations leader s'adaptant à leur environnement turbulent, la contribution soutient que l'improvisation organisationnelle peut intervenir durant la phase naissance d'une plateforme. Elle peut intervenir de différentes manières dans les séquences de la phase naissance d'une innovation traditionnellement décrite dans les travaux de Moore. Plus encore, l'étude de cas révèle que l'improvisation organisationnelle peut être mise en œuvre pour faire face aux barrières à l'innovation.

L'étude de cas unique présente cependant des limites identifiées, l'étude étant par définition unique. Il conviendrait de vérifier les propositions de cette contribution à un échantillon plus large, la solution de mobilité innovante étudiée étant une solution représentative des autres plateformes de mobilité de ce type.

Enfin, cette contribution fait suite à une étude similaire visant à identifier le rôle des capacités dynamiques durant la phase naissance d'une plateforme innovante, notamment pour faire face aux barrières à l'innovation. Une perspective de recherche serait finalement de croiser les résultats de cette précédente étude avec ceux de la présente contribution pour analyser dans quelle mesure certaines capacités dynamiques pourraient être associées à des phases d'improvisation organisationnelle afin de proposer une analyse à ce que pourrait être une « capacité improvisationnelle ».

Références

- Alvarez, S. A., Buzenitz, W. 2001. The entrepreneurship of resourced-based theory. *Journal of management*, 27, 755-775.
- Baker T., Miner A. S., Eesley D.T., Improvising Firms : Bricolage, Account Giving and Improvisational Competencies in the founding process, *Research Policy*, vol.32, 2003, p.255-276
- Baldwin, J., Lin, Z. (2002). Impediments to advanced technology adoption for Canadian manufacturers. *Research Policy*, 31, 1-18.
- Chanlat, J.F. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques», in P.Roussel and F.Wacheux (coord.), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, De Boeck, p.159-175.
- Charreire-Petit, S. et Durieux, F. (2007). Explorer et tester: les deux voies de la recherche. Dans Thiétart R.A. (dir.), *Méthodes de recherches en management* (3^{ème} éd. p.57-83). Paris : Dunod.
- Chédotel F. (2005), « L'improvisation organisationnelle – Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », Lavoisier, *Revue française de gestion*, 2005/1 n°1564 pages 123 à 140
- Coad, A., Pellegrino, G. & Savona, M. 2016. Barriers to innovation and firm productivity. *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 25, n°3, 321-334.
- S. G. Cohen et D. E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", *Journal of Management*, vol. 23, n° 3, 1997, p. 239-290.
- R. G. Cooper, "Perspective: Third-Generation New Product Processes", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11, 1994, p. 3-14.
- M. P. Cunha, J. V. Cunha et K. Kamoche, "Organisational Improvisation: What, When, How and Why?", *International Journal of Management Reviews*, vol. 1, 1999, p. 299-341.
- Cusumano, A. Gawer, A., Yoffie, D.B. (2019). The business of platforms: strategy in the age of digital competition, innovation and power. Harper Business, New York (2019).
- D'ESTE, P. Iammarino, S., Savona, M. & Von Tunzelmann, N. et al. (2012). What hampers innovation? revealed barriers versus deterring barriers. *Research Policy*, n°41, 482-488.
- K. M. Eisenhardt et B. N. Tabrizi, "Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, 1995, p. 84-110. M. Girod-Séville, *La mémoire des organisations*, L'Harmattan, Paris, 1996.

- Evans, P. et Gawer, A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise. *The Emerging Platform Economy Series, 1*, Center for Global Enterprise.
- Fisher C., Amabile T. (2009), « Creativity, improvisation and organizations », Chapter, 2009
- Freel, M. (2000). Barriers to product innovation in small manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 18(2), 60-79.
- Hadida A.L.. (2005), « Organizational improvisation : a consolidating review and framework », Forthcoming in *International Journal of Management Reviews*, 2014
- Hewitt-Dundas, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics*, 26, 252-277.
- M. Iansiti et A. MacCormack, “Developing Products on Internet Time”, *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1997, p. 108-117.
- Moore J. (1996). *The death of Competition – Leadership and Strategy in the age of business ecosystem*. New York : Harper Business O’Reilly & Tushman, 2008
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2005). Clarifying business models: origins, present and future
- Piatier, A. (1984). *Barriers to innovation*. London: Frances Pinter.
- Storey, D.J. (1994). Understanding the small business sector. London: Routledge.
- H. Takeuchi et I. Nonaka, “The New New Product Development Game”, *The Product Development Challenge – Competing Through Speed, Quality and Creativity*, K. B. Clark et S. C. Wheelright (eds.), Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994, p. 23-42.
- M. V. Tatikonda et S. R. Rosenthal, “Successful Execution of Product Development Projects: Balancing Firmness and Flexibility in the Innovation Process”, *Journal of Operations Management*, vol. 18, 2000, p. 401-425.
- Teece, D.J. (2017). Dynamic and capabilities and (digital) platform lifecycles. *Entrepreneurship, Innovation, and Platforms* (Advances in Strategic Management, vol.37), J. Furman, A. Gawer, B.Silverman, and S, Stern, editors. Emerald Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220170000037008>
- Yin R.L. (2009). *Case study research: design and methods* (4th revised edition ed.). Sage Publications.