

MANAGEMENT SUP

---

Claudine GAY  
Bérangère SZOSTAK

# Management de l'innovation

DUNOD

## Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com  
ISBN 978-2-10-076165-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

<b>Remerciements</b>	VI
<b>Introduction</b>	1
<b>Les auteurs</b>	7
<b>1 Développer la créativité organisationnelle : enjeux stratégiques et modalités d'action</b>	11
Section 1 Comprendre la créativité organisationnelle et ses enjeux pour le management de l'innovation	15
Section 2 Comment identifier, capturer et sélectionner les idées	25
Section 3 Réussir l'implémentation des idées nouvelles	39
Section 4 Conclusion	43
<b>2 Management stratégique de la propriété intellectuelle</b>	47
Section 1 Comprendre les enjeux économiques de la PI	50
Section 2 Connaître les fonctions et usages stratégiques de la PI	55
Section 3 Explorer les options et postures stratégiques	74
Section 4 Conclusion	81

<b>3</b>	<b>Financer l'innovation : quelles opportunités pour les entreprises ?</b>	89
Section 1	Le financement privé de l'innovation	92
Section 2	Le financement public de l'innovation	110
Section 3	Influence du capital-risque sur la gouvernance d'entreprise	116
Section 4	Conclusion	119
<b>4</b>	<b>Fabriquer et concevoir l'innovation : des outils à portée de main</b>	125
Section 1	Du concept à la conception	129
Section 2	Les outils de l'industrialisation	143
Section 3	Les nouveaux modèles de conception et de fabrication	156
Section 4	Conclusion	163
<b>5</b>	<b>Le marketing d'innovation. Pourquoi faire appel au consommateur ?</b>	170
Section 1	L'évolution du contexte d'innovation : vers l' <i>empowerment</i> des consommateurs	173
Section 2	De la co-crédation de valeur à la co-innovation	182
Section 3	Gérer l'intégration des consommateurs au processus d'innovation	192
Section 4	Conclusion	198
<b>6</b>	<b>Innovation de business model</b>	203
Section 1	L'innovation de business model : définition et spécificités	206
Section 2	Méthodes, outils et compétences nécessaires pour développer un nouveau business model	215
Section 3	Les nouveaux modèles de l'économie collaborative et digitale	228
Section 4	Conclusion	236
<b>7</b>	<b>Innovation et territoire : une relation complexe et dynamique</b>	242
Section 1	Poser les termes du débat	247
Section 2	Comprendre ce que le territoire apporte à l'innovation	252

Section 3	Connaître et explorer les différentes formes territoriales de l'innovation	259
Section 4	Conclusion	265
<b>8</b>	<b>Conclusion générale</b>	271
Section 1	Le management de l'innovation : savoir dialoguer, écouter et matérialiser	272
Section 2	Le Conseil en propriété intellectuelle : un expert clé en management de l'innovation.	274
Section 3	La Bpifrance ou « un réseau social d'entrepreneurs, avec une banque au-dessus »	275
Section 4	« Aux femmes : osez innover ! »	277
Section 5	Innover après le Printemps du Jasmin : le cas de l'entrepreneuriat social en Tunisie	278
Section 6	Transformer une industrie traditionnelle en une industrie connectée	280
Section 7	Innover dans une entreprise de service : le cas d'une société d'assurance mutuelle	281

# Remerciements

**S**i la reconnaissance est la mémoire du cœur, ces quelques lignes en témoignent pleinement. Imaginer, concevoir et écrire un livre est une histoire, avant tout, de rencontres – *a fortiori* pour une thématique telle que le management de l'innovation. En effet, cet ouvrage n'aurait pu voir le jour sans la mise en commun de nos expertises spécifiques, de nos propres rencontres avec des professionnels, nos collègues et nos étudiants, et sans notre désir de collaborer ensemble à la création d'une œuvre commune. À ces titres, nous souhaitons remercier un certain nombre d'acteurs qui ont contribué, plus ou moins directement, à la réalisation de ce livre.

Nos remerciements s'adressent tout d'abord à nos institutions de rattachement, qui nous ont permis de libérer du temps pour écrire, expérimenter certaines idées lors de nos cours, et qui ont mis à notre disposition des ressources essentielles pour inscrire le livre en cohérence avec les avancées socioéconomiques et scientifiques. Ces institutions sont, par ordre alphabétique des auteurs : l'université Jean Monnet Saint-Étienne, l'université Paris-Sud, l'université Jean Moulin Lyon 3, emlyon business school et l'université Lumière Lyon 2.

Nous remercions également les éditions Dunod pour avoir soutenu et accompagné ce projet éditorial, et témoigné de leur confiance sur le contenu.

De plus, nous pensons à l'ensemble des professionnels, des chercheurs, des chefs d'entreprise, des managers et des experts d'institutions majeures en innovation qui permettent, par leurs témoignages et leurs exemples, de rendre ce livre vivant et ancré dans son époque. Écrire un ouvrage sur le management de l'innovation sans eux aurait été mission impossible.

Nos remerciements, les plus personnels, concernent, enfin, nos familles, conjoints et enfants, qui ont accepté de nous voir travailler les soirs, les week-ends et les vacances pour terminer ce beau projet. Qu'ils sachent qu'ils nous ont insufflé l'énergie nécessaire à la réalisation de ce livre.

Laure Ambroise, Emmanuelle Dubocage, Marie Eyquem-Renault,  
Julie Fabbri, Jessica Fouilloux, Claudine Gay et Bérangère L. Szostak

# Introduction

Imaginez... Il est très tôt sur une plateforme logistique ; des camions chargés de palettes transportent la dernière pagaie mono-bras de Decathlon, vers les magasins du même nom où les équipes commerciales sont prêtes à les recevoir ; elles ont déjà installé le merchandising pour les futurs clients. Dans l'entreprise, les jours précédents, le centre de recherche, le responsable marketing, le designer, le responsable usine, l'ensemble des collègues impliqués sur ce projet, dont les juristes en charge des dépôts de brevet, marque, dessins et modèles, et même Bruno, le client qui a eu l'idée de ce produit, partageaient, lors d'une réunion, leurs retours d'expérience relatifs au développement de ce nouveau produit. Chacun semblait satisfait de voir le succès du business model de Decathlon, qui intègre de plus en plus les clients grâce, entre autres, à sa plateforme de co-crédation, *Decathlon Crédation*. Cette plateforme digitale permet, en effet, aux clients de partager leurs idées, puis de les voir se transformer en concept, en prototype et, enfin, en produit industriel commercialisable en France mais aussi à l'étranger. Les personnes présentes à la réunion expliquaient alors y trouver leur compte : Decathlon reste propriétaire des contributions et finance le développement ; Bruno voit son idée devenir réalité et reçoit même une récompense pécuniaire ; les sportifs invalides bénéficient de ce nouveau produit et peuvent alors plus aisément participer à des courses de canoë-kayak dans leur région et sur tout le territoire<sup>1</sup>.

Si cette illustration n'a pas pour ambition d'être généralisée comme un cas typique de management de l'innovation, elle met l'accent sur, au moins, deux aspects.

---

1. Cette illustration, certes romancée, est inspirée de faits réels ([www. https://fr.decathloncreation.com/blog/bruno-et-la-pagaie-mono-bras-je-ne-pouvais-pas-garder-cette-idee-pour-moi](https://fr.decathloncreation.com/blog/bruno-et-la-pagaie-mono-bras-je-ne-pouvais-pas-garder-cette-idee-pour-moi)). La pagaie n'est pas à ce jour commercialisée.

Premièrement, le management de l'innovation, défini comme l'ensemble des pratiques et des techniques permettant le pilotage de la stratégie d'innovation d'une entreprise, nécessite de combiner des perspectives variées, des savoirs ainsi que des compétences faisant référence à des domaines d'expertises différents : l'économie, la gestion et le droit, mais aussi le management stratégique, les ressources humaines, le marketing, la logistique et la finance. Deuxièmement, cette illustration nous rappelle que, pour réussir le défi de l'innovation aujourd'hui, les entreprises choisissent généralement d'inscrire le management de l'innovation dans une structure projet. En effet, cette structure spécifie le cadre dans lequel prend place une activité singulière et spécifique à une situation, ici le développement d'un nouveau produit, la pagaie mono-bras. Le projet est limité dans le temps, avec, pour objectif précis, de répondre à l'expression d'un besoin. Il est ainsi unique, temporaire, propice à l'exploration d'idées nouvelles par un collectif d'acteurs qui peuvent être, toutefois, en opposition sur des décisions (*e.g.* choix d'un matériau ou de la forme d'un produit, de la qualité souhaitée pour un service, du prix cible...).

Le projet se déroule, en outre, sur une séquence temporelle que l'on nomme classiquement le processus créatif et innovant, et dont les jalons sont connus. Nous en retenons trois principaux : trouver une idée, transformer l'idée en concept, puis traduire le concept juridiquement protégé en produit commercialisable, soutenable financièrement et réalisable techniquement. Lors de ces phases, des acteurs fonctionnels internes interviennent, comme la direction, la R&D, la production, le marketing, le juridique, la *supply chain*, mais aussi des acteurs externes témoignant de besoins divers, comme les fournisseurs, les partenaires privés ou institutionnels et les clients.

En revanche, s'il semble naturel que certains de ces acteurs interviennent de manière spécifique lors de certaines phases du processus créatif et innovant, force est de reconnaître que ce n'est plus une règle. Non seulement pour gagner du temps, mais aussi en raison de la nécessité de tenir compte des besoins et des attentes de tous ces acteurs dès le début du processus afin de limiter les forts taux d'échec en innovation<sup>1</sup>, les entreprises tendent de plus en plus à les intégrer tout au long du processus innovant.

## **1 Partis pris et objectifs**

---

Conscientes de ces spécificités, les auteures de ce livre en *management de l'innovation* ont pris le parti d'aborder cette thématique sous un angle résolument ancré dans les dernières avancées des chercheurs et des pratiques des acteurs socioéconomiques, tout en répondant à une simple question : « Que faire pour

---

1. Selon l'étude de Nielsen (2014), 76% des lancements ne passent pas la première année (<http://www.nielsen.com>).



réussir le défi de l'innovation actuellement ? ». Nous n'avons pas choisi de présenter les derniers savoirs en économie-gestion-droit traitant de l'innovation, ni de discuter des avantages et inconvénients des structures envisageables pour manager l'innovation. Il ne s'agit pas non plus d'instruire spécifiquement la question de l'animation des hommes et des femmes impliqués dans le projet d'innovation et gravitant autour, et, en particulier, de comprendre comment sont gérés les conflits, certes incontournables. Il n'est pas non plus question d'instruire la thématique sous un regard strictement processuel.

L'ambition de ce livre est plutôt de proposer un cadre de pensée et d'action au manager de l'innovation, qui est composé de cinq murs : la créativité organisationnelle (chapitre 1), la propriété intellectuelle (chapitre 2), le financement (chapitre 3), la fabrique et la conception (chapitre 4) et le marketing (chapitre 5) de l'innovation, rassemblés sous un même toit, le business model de l'organisation (chapitre 6), et posés sur un sol, le territoire (chapitre 7). Ce pentagone dans lequel le manager de l'innovation doit s'inscrire, peut-être comme l'homme de Léonard de Vinci, est donc à situer dans la stratégie d'innovation de son entreprise, et à encadrer dans un espace macroéconomique spécifique, que nous avons essentiellement circonscrit à la France en tant que pays membre de l'Union européenne.

C'est ainsi que nous encourageons le manager à instruire les questions avancées par Gary P. Pisano, pour définir sa stratégie d'innovation<sup>1</sup>, et ainsi être en capacité à effectuer de meilleurs arbitrages et choisir les bonnes pratiques et techniques de management de l'innovation.

- Comment l'entreprise créera-t-elle de la valeur pour les clients potentiels ?
- Comment l'entreprise capturera-t-elle une partie de la valeur générée par ses innovations ?
- Quelles innovations permettront à l'entreprise de créer et de capturer de la valeur, et de quelles ressources chacune d'elles devrait-elle bénéficier ?

Dans cette optique, le manager est également encouragé à bien connaître la terminologie usuelle pour qualifier l'innovation. Dans ce livre, sauf indication contraire, nous retenons les distinctions suivantes<sup>2</sup>.

- *L'innovation selon la nature de l'objet*. Cette distinction est la plus classique. Lorsque des fonctionnalités et/ou des caractéristiques du produit sont modifiées, il s'agit d'innovation produit (*e.g.* une nouvelle voiture, un packaging revu). L'innovation de procédé concerne la manière dont est réalisée ou distribuée

1. G. P. Pisano, « Vous avez besoin d'une stratégie d'innovation », *Harvard Business Review*, décembre 2015/janvier 2016, p. 30-40.

2. Pour développer ce cadre définitoire empirique et conceptuel, le lecteur peut consulter les sites de l'Insee et du Community Innovation Survey (CIS) pour une approche plus européenne, le manuel d'Oslo de l'OCDE, et aussi les livres suivants H. Delacour et S. Liarte. (2014), *Management stratégique de l'innovation*, Economica ; T. Burger-Helmchen, C. Hussler et P. Cohendet (dir.). (2016), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*. Ed. EMS, Management & Société.

l'offre (e.g. une nouvelle méthode de fabrication, le développement d'un canal de distribution). L'innovation de marché consiste à créer un nouveau marché par un nouvel usage ou proposer un produit/service existant à un nouveau type de client (e.g. décliner un programme de formation en initial pour les professionnels en formation continue). L'innovation de commercialisation correspond à la mise en œuvre de nouvelles méthodes marketing (e.g. les *pop-up stores*). L'innovation stratégique est une nouvelle manière de réaliser l'activité de l'entreprise, de répondre à la demande des marchés ou de générer du revenu, ce qui fait référence au business model (e.g. la conception participative).

- *L'innovation selon le degré de nouveauté du produit.* La nuance se situe au niveau de l'intensité du changement apporté au produit (ou au service) : soit il s'agit d'une innovation incrémentale ou graduelle, qui consiste essentiellement à améliorer le produit existant, d'où une prise de risque et une espérance de retour sur investissement limitées (e.g. de nouvelles fonctionnalités dans la *énième* version d'un téléphone portable) ; soit c'est une innovation radicale impliquant une modification significative des conditions d'utilisation par les consommateurs ou des modes de production ou encore, des technologies utilisées : cela va de pair avec une prise de risque et un gain espéré plus importants (e.g. le walkman dans les années 1980).
- *L'innovation selon l'architecture du produit.* La conception du produit est vue comme étant un ensemble de systèmes. L'innovation est dite architecturale si plusieurs modules du système sont modifiés, ce qui amène un changement d'usage (e.g. la voiture électrique) et un changement significatif du produit en général. L'innovation est dite modulaire si cela ne concerne qu'un seul module sans modifier fortement l'usage du produit (e.g. l'aspirateur sans sac de Dyson).
- *L'innovation selon son origine.* La technologie peut être source d'une innovation dite alors *technology push* ou innovation de l'offre (e.g. l'appareil photo numérique) ou alors c'est le besoin du client qui oriente l'innovation qualifiée de *market pull* pour des entreprises *user-oriented* (e.g. les plats cuisinés vegan).
- *L'innovation selon la démarche adoptée par l'entreprise.* La distinction fait référence aux travaux de James March (1991)<sup>1</sup>. Nous parlons soit de l'exploration, c'est-à-dire une innovation favorable à la flexibilité stratégique grâce à des ressources et compétences qui sont à découvrir, à renouveler voire à créer, d'où une perspective de long terme ; soit de l'exploitation, c'est-à-dire une innovation favorable à l'efficacité opérationnelle des ressources et compétences existantes, selon une perspective de court terme.

---

1. March, J.G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2 (1), p. 71-87.

## 2 Présentation du plan

---

Le livre est structuré en trois temps. Le premier regroupe les cinq premiers chapitres ou pentagone du management de l'innovation et donne au manager le cadre lui permettant d'apprécier chacune des décisions et actions de base concernant l'innovation (créer, protéger, financer, fabriquer et concevoir, vendre). Le deuxième est une mise en contexte du pentagone, avec la question du business model et du territoire. Chaque chapitre se termine par des exercices que nous avons voulu variés : études de cas, QCM, questions de réflexions, exercices d'application. Ils peuvent être complétés, selon les objectifs recherchés, par les informations présentées dans le troisième et dernier temps de l'ouvrage. En effet, pour finir, nous avons donné la parole à des experts académiques et institutionnels, des managers et des chefs d'entreprise, qui, à travers leurs témoignages, soulignent les enjeux actuels de l'innovation pour les entreprises.

Le *chapitre 1* aborde la question de l'idéation à travers la créativité organisationnelle. Après avoir rappelé pourquoi et comment aujourd'hui la créativité est devenue incontournable dans le management de l'innovation, le chapitre montre qu'en entreprise, cette capacité organisationnelle doit être inscrite dans la stratégie de créativité, qu'elle nécessite une organisation spécifique, une allocation de ressources dédiées et, enfin, la diffusion de comportements favorables à la créativité. Le chapitre apporte, ensuite, des outils pour capter les tendances sur un marché et créer, évaluer et sélectionner les idées nouvelles, pour, enfin, détailler comment le manager de l'innovation peut agir et réussir leur implémentation au sein de l'entreprise.

Le *chapitre 2* traite de l'appropriation de la valeur des idées créatives et des innovations grâce à la propriété intellectuelle (PI). Les stratégies de PI sont présentées selon un double regard. Le premier est traditionnel et montre comment se protéger contre la contrefaçon en particulier, selon les spécificités des droits de propriété intellectuelle (DPI) classiques : le brevet, la marque, les droits d'auteurs, les dessins et modèles. Le second regard est plus stratégique au sens où la PI est utilisée comme une arme offensive pour, notamment, différencier l'offre de l'entreprise, maîtriser son environnement concurrentiel, tirer profit de ses ressources intellectuelles, mais aussi rentrer dans des relations de coopération avec des partenaires.

Le *chapitre 3* considère le financement de l'innovation. Il présente les différentes modalités possibles pour une entreprise pour financer son innovation : le financement privé (capital-risque, *business angels*, *crowdfunding*), le financement public (Bpifrance, les crédits d'impôts, l'Ademe et la BEI) et le financement par les marchés financiers. Il explique au manager de l'innovation quelles sources de financement il peut obtenir, selon la maturité de son projet.

Le *chapitre 4* développe la fabrication et la conception de l'innovation. Sans rentrer dans des détails techniques industriels, il montre comment réussir à traduire

l'idée créative en un concept exploitable par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. L'accent est mis en particulier sur les pratiques de prototypage désormais accessibles à tous, grâce, en l'occurrence, aux avancées technologiques (imprimante 3D, robotisation) mais aussi sociétales (développement des *makerspaces*, des *fab labs* et des *hackathons*).

Le *chapitre 5* traite du marketing de l'innovation en prenant le parti de se focaliser sur le consommateur qui est davantage un consomm'acteur pour le manager de l'innovation. Après une remise en contexte de la place du consommateur dans le management de l'innovation, la conception de la co-création est détaillée tout en mettant en évidence les enjeux (*i.e.* les bénéfices et les risques) pour le manager à considérer le consommateur comme un partenaire plus que comme une cible à atteindre. Des outils sont également détaillés dans cette optique (*e.g.* l'écoute active, l'empathie).

Le *chapitre 6* regarde le management de l'innovation sous l'angle du business model ; il s'agit ici de mettre en contexte les cinq murs décrits précédemment. Après avoir rappelé ce que l'on entend par *business model* innovant, le manager se voit proposer des outils et des méthodes pour parvenir à penser les ressources et les compétences, l'offre faite aux clients et l'organisation interne de l'entreprise, de manière originale. Son attention est, en particulier, attirée sur le rôle du digital et de l'économie collaborative.

Le *chapitre 7* montre, enfin, la place tenue par le territoire dans le management de l'innovation. L'objectif consiste à montrer au manager les bénéfices de l'inscription de ses décisions et de ses actions dans un environnement spécifique, qu'il nourrit et qui le nourrit en retour. En particulier, sont abordés le développement des territoires et des quartiers créatifs, des tiers-lieux et, plus largement, des écosystèmes dans lesquels baignent les entreprises innovantes.

Ces sept chapitres ont été conçus pour permettre au lecteur une autonomie dans son parcours. Ainsi, il peut les découvrir dans l'ordre de son choix et de ses centres d'intérêt, sachant qu'une attention a été apportée au fait de souligner, sans alourdir la lecture, les liens entre les sept chapitres qui composent un tout harmonieux.

Pour conclure cette introduction, nous souhaitons rappeler que si ce livre se veut inscrit dans son époque et apporte une pluralité de regards indispensables au manager de l'innovation, il ne le dédouane pas d'une veille personnelle pour enrichir des évolutions de la société les propos tenus dans ces chapitres. À cette fin, il peut noter sur un cahier de bord ses propres réflexions, voire les partager avec les auteurs<sup>1</sup>, mais aussi avec ses collaborateurs et partenaires professionnels. Nous espérons que cela lui permettra de construire le pentagone du management de l'innovation de son entreprise en considérant son contexte et son environnement singulier, et ainsi de relever le défi de l'innovation.

---

1. Les adresses électroniques des auteurs sont indiquées dans leur présentation.

# Les auteurs

**Laure AMBROISE** est maître de conférences, habilitée à diriger des recherches, à l'université Jean Monnet Saint-Étienne. Elle est directrice adjointe du laboratoire CoActis, chercheur invitée à la Katz Graduate School de l'université de Pittsburgh (Pennsylvanie). Ses travaux portent sur l'articulation du concept de relation autour de plusieurs objets de recherche (le consommateur/client, la marque et l'organisation) et se concentrent autour de deux axes principaux : la relation des consommateurs à la marque et la relation des clients aux organisations. Ses recherches visent à déterminer dans quelle mesure la gestion de ces relations peut être appréhendée comme un levier d'orientation stratégique et de structuration organisationnelle au sein des entreprises et des organisations. Ses travaux ont été publiés dans des revues scientifiques françaises et internationales de référence comme *Recherche et applications en marketing*, *Décisions marketing*, *Journal of Product and Brand Management*, *Journal of Service Management*, *Revue française de gestion*, *Revue internationale de la PME*.

Contact : [laure.ambroise@univ-st-etienne.fr](mailto:laure.ambroise@univ-st-etienne.fr)

**Emmanuelle DUBOCAGE** est maître de conférences, habilitée à diriger des recherches au sein de l'université Paris Sud-Paris Saclay. Elle est chercheuse au sein du laboratoire Réseau Innovation Territoire et Mondialisation (RITM). Elle est spécialiste du capital-risque, du *crowdfunding* et plus généralement du financement de l'innovation. Auteur de publications dans des revues académiques nationales et internationales, elle a organisé plusieurs manifestations scientifiques sur ce thème et a rédigé de nombreux chapitres d'ouvrages. Enfin, elle a présenté ses travaux dans des colloques internationaux de référence (RENT, ISBE, EURAM...). Elle est co-responsable de la mention Finance de l'université Paris Saclay et responsable du M2 Stratégie et ingénierie financière.

Contact : [emmanuelle.dubocage@u-psud.fr](mailto:emmanuelle.dubocage@u-psud.fr)

**Marie EYQUEM-RENAULT** est maître de conférences à l'IAE Lyon, université Jean Moulin Lyon 3. Elle est chercheuse au centre de recherche Magellan. Elle est co-responsable du MI EDEN (Entrepreneuriat et développement des entreprises nouvelles) de l'IAE Lyon. Spécialiste du design de business model dans un contexte entrepreneurial, elle étudie plus particulièrement les modèles des start-up issues de la recherche. Elle a travaillé deux ans au sein de *Créalys*, incubateur « loi Allègre », en tant qu'accompagnatrice d'entrepreneurs. Elle collabore toujours étroitement avec les incubateurs universitaires, *Pépité Beelys* et *Pulsalys* (SATT) pour réaliser ses recherches mais aussi pour aider les entrepreneurs à concevoir leur modèle économique et pour développer dans ces structures des méthodes d'accompagnement de projet à partir du business model. Ses travaux portent également sur la dynamique liant les innovations de business models et la transformation des architectures sectorielles, par exemple sur les marchés financiers. Ils ont été publiés dans des revues scientifiques de référence comme *Research Policy*. Elle a participé à des colloques internationaux (European Group for Organizational Studies, EGOS).

Contact : [marie.eyquem@univ-lyon3.fr](mailto:marie.eyquem@univ-lyon3.fr)

**Julie FABBRI** est professeur assistant en stratégie et management de l'innovation à emlyon business school et chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique (i3-CRG). Elle étudie les synergies entre espace, matérialité et organisation dans des contextes d'innovation. Elle s'intéresse plus particulièrement aux nouvelles situations de travail (*open innovation*, communautés...) permises par des espaces collaboratifs multi-entreprises (espaces de *coworking*, *makerspaces*, design studios, accélérateurs, *innovation labs*...), portés par des entrepreneurs ou des entreprises établies. Depuis fin 2014, elle co-développe un *think tank* sur les transformations du travail, des relations au travail et des espaces de travail dans le contexte de l'économie de partage, le *Research Group on Collaborative Spaces*. Le réseau RGCS est présent à Londres, Montréal, Barcelone, Berlin, Amsterdam, Rome, Paris, Grenoble, Lyon, Toulouse. Elle est également membre de l'Institut pour l'innovation et la compétitivité i7 de ESCP Europe, dont elle occupa la fonction de secrétaire générale de 2011 à 2014. Ses travaux ont été publiés dans des revues scientifiques de référence comme *M@n@gement*, *Management international*, *Revue française de gestion*, *Décisions marketing*...

Contact : [fabbri@em-lyon.com](mailto:fabbri@em-lyon.com)

**Jessica FOUILLOUX** est maître de conférences à l'université Paris Sud et chercheur au sein du laboratoire Réseau Innovation Territoire et Mondialisation (RITM). Elle est co-responsable du Master Comptabilité contrôle et audit de son université. Elle est spécialisée en finance environnementale et s'intéresse particulièrement au risque carbone. Ses travaux ont été publiés dans des revues scientifiques de référence comme *Finance*, *Revue française de gestion* et *Energy*

*Policy*. Elle a participé à des ouvrages collectifs sur le thème des recherches et innovations en gestion et des collaborations et réseaux.

Contact : [jessica.fouilloux-thomasset@u-psud.fr](mailto:jessica.fouilloux-thomasset@u-psud.fr)

**Claudine GAY** est maître de conférences au sein de l'IUT Lumière de l'université Lyon 2. Elle est chercheur au pôle Recherche transfert et innovation (RTI) de l'IUT Lumière, qui est spécialisé en recherche opérationnelle, transfert de connaissances et technologies. Elle est également chercheur en ingénierie de l'alternance, une spécificité de l'IUT Lumière, et membre du Réseau de recherche en innovation (RRI). Elle est, également, chercheur associé à ESDES The Business School of Ucl, école dans laquelle elle a commencé sa carrière comme responsable du pôle Management et Stratégie. Spécialiste de l'économie de la connaissance et du management de l'innovation, elle étudie, en particulier, les dynamiques territoriales de l'innovation et les stratégies de propriété intellectuelle des entreprises. Pour ce faire, elle développe une approche pluridisciplinaire, entre l'économie et la gestion. Éluë et investie dans de nombreuses fonctions et projets collectifs universitaires, elle a également développé un domaine d'expertise dans la formation professionnelle dans l'enseignement supérieur.

Contact : [claudine.gay@univ-lyon2.fr](mailto:claudine.gay@univ-lyon2.fr)

**Bérangère L. SZOSTAK** est maître de conférences, habilitée à diriger des recherches, au sein de l'UFR de Sciences économiques et de gestion de l'université Lyon 2. Elle est chercheur titulaire au laboratoire CoActis, chercheur associée à Mosaic de HEC Montréal et membre du Réseau en recherches en innovation (RRI). Elle est co-responsable de la Mention et du M1 Management de l'innovation du site Lyon-Saint-Étienne, et du parcours Management de l'innovation et de la propriété intellectuelle (MIPI). Elle est spécialiste du management stratégique de l'innovation et de la créativité organisationnelle, du management du design intégré et en agence, du développement de nouveaux produits, mais aussi du management des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS). À ces titres, elle a monté plusieurs workshops sur ces thématiques regroupant des chercheurs, des étudiants et des acteurs socioéconomiques. Ces travaux se retrouvent désormais dans des revues telles que *M@n@gement*, *Revue française de gestion*, *Revue internationale de la PME* ou encore *Recherches en sciences de gestion*. Elle est enfin l'auteur de *La boîte à outils du design management* (Dunod, 2015, avec F. Lenfant).

Contact : [berangere.szostak@univ-lyon2.fr](mailto:berangere.szostak@univ-lyon2.fr)





# Développer la créativité organisationnelle : enjeux stratégiques et modalités d'action

*Bérangère L. Szostak*

---

## OBJECTIFS

- La créativité est considérée désormais comme une capacité majeure à développer au sein des organisations.
- La créativité n'est pas du ressort du génie ou du hasard. Il existe des outils et des démarches d'identification de nouvelles idées que les managers doivent maîtriser.
- Les idées nouvelles doivent être considérées comme utiles par les acteurs internes et externes ce qui nécessite une vraie capacité à convaincre de la part des managers de l'innovation.

---

## SOMMAIRE

- SECTION 1** Comprendre la créativité organisationnelle et ses enjeux pour le management de l'innovation
- SECTION 2** Comment identifier, capturer et sélectionner les idées
- SECTION 3** Réussir l'implémentation des idées nouvelles
- SECTION 4** Conclusion

Pour toute entreprise ayant besoin d'idées nouvelles afin d'être proactive dans sa stratégie d'innovation et de développer et maintenir un avantage concurrentiel durable vis-à-vis des autres acteurs de son espace macro et microéconomique, le management de l'innovation demande, de prime abord, de traiter de la question de la créativité au niveau de l'organisation, ce que l'on appelle la « créativité organisationnelle ». Ainsi, l'entreprise imagine des nouvelles idées de produits ou services pour se différencier, mais aussi trouve de nouvelles idées de production, de commercialisation, de transport, par exemple, pour réduire les coûts. Il s'agit donc pour l'organisation d'articuler la créativité à sa stratégie d'innovation, tout en considérant qu'elle est inscrite dans un environnement spécifique, qui évolue de plus en plus rapidement. Ces idées créatives doivent, par ailleurs, rester en ligne avec les évolutions de la société et, dans la mesure du possible, être anticipées en repérant les tendances du marché.

Les directions des entreprises ont pris acte de ces observations. À titre d'illustrations, plus de 1 500 PDG, deux tiers des directeurs généraux et des dirigeants d'entreprises publiques de tous pays interrogés dans le rapport *Capitalizing on Complexity* (IBM CEO Study 2010) s'accordent à dire que le management de la créativité est le défi principal que doivent affronter leurs entreprises aujourd'hui. Nooyi, PDG de PepsiCo, déclare : « Cela fait longtemps que l'on ne peut plus parler d'avantage concurrentiel durable. Les cycles sont plus courts. La règle était que vous deviez vous réinventer tous les sept à dix ans. Aujourd'hui, c'est tous les deux à trois ans. La réinvention est constante<sup>1</sup> ». Ainsi ces entreprises reconnaissent-elles ne plus pouvoir se contenter d'exploiter les connaissances existantes : les idées créatives sont fondamentales.

Cependant la créativité organisationnelle n'est pas sans risque car, face à une nouvelle idée, la direction d'une entreprise peut être amenée à remettre en question sa stratégie, ses décisions, son organisation. Le renouvellement de l'organisation ainsi généré peut s'avérer profond. Cela se concrétise alors par des décisions en matière de stratégie : une nouvelle formulation de l'avantage concurrentiel, une autre allocation des ressources, une organisation différente ou encore un management remanié, voire des investissements dans de nouvelles technologies. L'exemple de Kodak face à l'avènement des photos numériques rendant caduques les photos argentiques pour le consommateur illustre bien combien réussir à se remettre en question et se renouveler radicalement est loin d'être une évidence (cf. exemple 1.1).

---

1. Interview dans *Harvard Business Review*, août-septembre 2016, p. 64-70.

**EXEMPLE 1.1 – Kodak ou l'échec d'une entreprise créative**

Le cas de l'entreprise Kodak, célèbre pour ses appareils photos grand public depuis 1881, illustre combien une créativité organisationnelle mal managée peut conduire à un échec cuisant. Kodak concevait et fabriquait des appareils qui incluaient des pellicules. Ces consommables généraient une marge significative pour l'entreprise. Quand, à la fin des années 1970, un de ses ingénieurs a l'idée d'exploiter la technologie du numérique pour imaginer un nouveau type d'appareils photos et développe un prototype, le *filmless photography*, il conserve cette architecture de produit sans la remettre en question. Cependant, n'étant pas convaincue que les gens voudraient regarder leurs photos sur un écran de télévision, et ne souhaitant pas détruire le marché de la pellicule qui faisait sa fortune, la direction range l'idée dans un placard... à tort ! En effet, dès les années 1980, le grand public a vu émerger des acteurs majeurs du marché de la photographie numérique, comme Sony, Panasonic, Nikon ou Canon. Dans les années 2000, Kodak se lance à son tour, mais ce sera trop tard. L'entreprise ne réussira pas à retrouver sa position de leader sur ce marché comme elle a pu l'être à l'époque des « films photographiques ».

Ce chapitre a pour ambition de rendre capable le manager de l'innovation de formuler la stratégie de créativité organisationnelle de son entreprise, de la manager grâce à des outils, de l'organiser et de la mettre en œuvre de manière efficace<sup>1</sup>. À cette fin, son objectif est de :

- *comprendre* pourquoi la créativité organisationnelle s'avère un enjeu incontournable pour l'innovation en entreprise ;
- *maîtriser* les outils et les démarches d'identification, d'évaluation et de sélection de la créativité organisationnelle ;
- *savoir transformer* une « idée nouvelle » en une « idée créative » et réussir l'implémentation des idées créatives dans l'entreprise.

Toutes les entreprises sont concernées par ce sujet, les grandes comme les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les petites et moyennes entreprises (PME). Ces dernières en particulier ne sont pas à considérer comme défavorisées car ayant des ressources limitées (*cf.* cas d'application). Pour toutes, s'engager dans le management de la créativité organisationnelle les amène à remettre en question leurs décisions stratégiques et opérationnelles, et à pleinement les articuler à la stratégie *corporate* de l'entreprise (*cf.* cas introductif).

1. Même si des points de repères seront apportés au niveau des profils des individus créatifs, des outils de créativité ou encore sur l'organisation, dans le sens de structuration, ce chapitre ne détaille pas volontairement ces dimensions qui sont développées dans d'autres manuels et articles de qualité (*cf.* bibliographie en fin de chapitre).



## Cas introductif

### Samsung, un renouvellement stratégique par la créativité organisationnelle<sup>1</sup>

Cette multinationale sud-coréenne a été créée le 1<sup>er</sup> mars 1938 par Byung-Chull Lee. Son nom signifie « trois étoiles » en coréen. Les activités originelles sont modestes : l'exportation de poisson séché, de légumes et de fruits vers la Mandchourie et Pékin. À peine dix ans plus tard, Samsung possède ses propres capacités de production et ses structures commerciales. Peu à peu, elle investit dans différents secteurs d'activité, comme les assurances. Puis, en 1969, est créé ce qui deviendra Samsung Electronics en 1977. À partir des années 1970, l'entreprise développe sa dimension internationale en exportant ses produits (lave-linge, réfrigérateurs, micro-ondes, TV noir et blanc...), ce qu'elle poursuit avec de nouveaux produits dans les années 1980 (climatiseurs, TV couleur, magnétoscopes, ordinateurs personnels) et dans les années 1990 et 2000 (téléphones mobiles, robots industriels, DVD-R, TV numériques, téléphones sans fil, écrans plasma).

Aujourd'hui, avec ses quatre filiales principales (électronique, industrie lourde, services financiers, activités commerciales et de services), l'entreprise fait partie des dix marques mondiales les plus fortes et continue son développement avec, comme valeurs, le développement des meilleurs produits et services, un management ancré sur les ressources humaines et la technologie, ainsi que la volonté de contribuer positivement à la société par une stratégie de RSE. En 2014, 489 000 personnes travaillaient pour Samsung pour un chiffre d'affaires de 229,7 milliards d'euros et un bénéfice de 16,6 milliards d'euros.

Ces résultats actuels ont nécessité, toutefois, un renouvellement majeur de la stratégie en 1996. En effet, le président du groupe, Lee Kun-Hee, constate un manque d'innovation d'envergure mondiale. Il décide alors d'investir dans le design pour devenir une entreprise avec une culture axée sur cette discipline de conception qui appartient aux industries culturelles et créatives. Cette décision stratégique se traduit par la présence désormais de plus de 1 600 designers, une refonte du processus interne d'innovation et le développement de nouveaux outils comme le *design thinking* (l'empathie, la visualisation et l'expérimentation). Ainsi, pour développer un nouveau produit, sont impliqués des designers, des ingénieurs, des spécialistes du marketing, des ethnographes et même des musiciens et des écrivains. Ils ont pour objectif d'identifier les tendances du marché au niveau culturel, technologique et économique.

Cela ne s'est pas effectué sans tension, en revanche. Les pratiques managériales en vigueur étaient marquées par ce qui avait fait la réussite de Samsung à ses débuts, à savoir la recherche d'efficacité, une aversion au risque et un pouvoir aux mains essentiellement des ingénieurs. Cela a pu se faire notamment parce que la direction entière de l'entreprise (le président, les vice-présidents et les directeurs) était convaincue de l'importance de renouveler la stratégie et de l'orienter vers le design et la créativité.



1. Les sources principales sont les données fournies sur le site institutionnel de Samsung, et l'article de Youngjin Yoo et Kyungmook Kim, « Comment Samsung est devenue une véritable centrale de design », *Harvard Business Review*, août-septembre 2016, p. 57-63.



Les acteurs porteurs de cette décision et ceux qui l'ont mise en œuvre, comme l'équipe de designers, ont fait preuve, en outre, d'empathie envers toutes les parties prenantes pour être en capacité de leur expliquer et de les convaincre de la pertinence de ce changement. Par exemple, lors de la création d'un téléviseur à écran-plat One Design, il a fallu que les fournisseurs acceptent de modifier les panneaux LCD pour réduire le volume de l'écran, ce qui passait par l'élimination du capot interne couvrant les composants. Or le fournisseur produisait cet élément en standard. Pour le convaincre de modifier ce standard pour le téléviseur, les designers de Samsung ont adopté son regard et ont alors démontré l'intérêt économique d'agir de la sorte. En effet, la réduction de ces panneaux permettait d'emballer plus de panneaux sur une palette, ce qui réduisait les coûts de logistique.

Il a fallu également former les managers à ne plus uniquement s'inspirer du passé et du présent pour proposer des projections futures, ce qui correspondait davantage à l'esprit d'une planification budgétaire, mais de prendre des risques en misant sur des idées nouvelles et originales pour le futur. Pour y parvenir, les designers ont utilisé, entre autres, la visualisation (*proof of concept*, PoC<sup>1</sup>), pour permettre aux sceptiques de créer des passerelles entre l'idée créative et leur conception du moment. Enfin, l'expérimentation sur le terrain des idées a permis d'amoinrir des réticences en démontrant les résultats positifs obtenus auprès des clients.

Le cas de Samsung souligne plusieurs points :

- la capacité à avoir de nouvelles idées est nécessaire pour développer et maintenir un avantage concurrentiel pour une entreprise ;
- la créativité organisationnelle est un enjeu stratégique et implique l'ensemble des parties prenantes internes et externes ;
- la créativité s'organise à travers des méthodes, comme le *design thinking*, et des acteurs compétents pour créer, capturer, évaluer et implémenter des idées nouvelles et utiles.

## Section 1

### COMPRENDRE LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE ET SES ENJEUX POUR LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Face à la concurrence de plus en plus intense, à l'émergence d'acteurs cassant les codes des marchés (*e.g.* les stratégies d'« uberisation » du marché du transport, de l'hébergement) et au raccourcissement des cycles de vie des produits, les entreprises ne peuvent plus se contenter d'exploiter les connaissances connues. Elles ont besoin d'explorer le champ des possibles et d'inventer de nouvelles connaissances. Elles sont désormais dans l'obligation de dépasser la posture adoptée par beaucoup de

1. Le chapitre 4 approfondit ce point en particulier.

managers, d'experts et de chercheurs qui est décrite par Paul Romer : « *Too often, economists have been willing to treat ideas as a footnote of the rest of the economic analysis* » (1992, p. 63). Les idées, qui constituent l'objet central du management de la créativité organisationnelle, deviennent ainsi fondamentales pour les entreprises et ne sont plus considérées comme « une note de bas de page », mais bien comme revêtant des enjeux majeurs pour le management de l'innovation, ce qui n'est pas, en soi, nouveau (cf. exemple 1.2), mais qui est exacerbé à l'heure actuelle.

### EXEMPLE 1.2 – Les idées : une histoire de pomme ?

La pomme de Sir Isaac Newton (1642-1727) est célèbre pour illustrer l'émergence d'idées majeures dans la recherche scientifique, en l'occurrence la loi de l'attraction universelle rendue publique en 1687 dans son livre *Principia*. Comme la légende le raconte, ce physicien anglais, qui est également philosophe et mathématicien, marchait dans un jardin, un soir où il faisait chaud, et observait la lune. Il se demanda alors pourquoi une pomme qui se détachait d'un arbre tombait toujours de manière perpendiculaire au sol, pourquoi elle ne tombait pas en oblique ou vers le haut, et pourquoi la lune, elle, ne tombait sur la terre. L'idée aurait alors émergé qu'il existerait une attraction entre tous les corps, mais que la force d'attraction de chaque corps dépendrait de leur volume, ce qui est qualifié de force gravitationnelle. Bien entendu, cette découverte est le résultat d'une réflexion longue et dépasse largement la chute de la pomme, un soir dans un jardin ! Cependant, elle témoigne de l'importance d'avoir une idée pour imaginer et construire de nouvelles connaissances radicalement innovantes à une époque précise.

Pour réussir à manager la créativité organisationnelle, il importe ainsi que les acteurs des entreprises, et plus particulièrement la direction des entreprises, comprennent son importance et ses enjeux pour l'innovation au niveau de l'organisation tout en y intégrant les rôles incontournables des individus et des groupes.

## 1 La créativité organisationnelle : un sujet devenu central pour les entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle

---

L'exemple de la pomme de Newton nous rappelle que la créativité est loin d'être un sujet nouveau, même s'il est, à notre époque, mis sur le devant de la scène dans les organisations et dans l'économie en général. Pour bien comprendre pourquoi ce sujet est devenu central pour les entreprises, il importe de rappeler les origines de ce concept puis de le définir dans le cadre de l'organisation.

### 1.1 Mise en perspective historique du concept de créativité

Si l'on s'intéresse aux grandes découvertes scientifiques, force est de reconnaître que la plupart sont le fruit d'actes créatifs de personnes étonnantes, comme Archimède, Copernic, Léonard de Vinci, Lavoisier, Pasteur, Albert Einstein, que

l'on pourrait qualifier même parfois de savants fous, d'originaux, de curieux, de sceptiques ou de critiques. Le monde plus littéraire et artistique est riche également d'auteurs, de sculpteurs, de poètes, de romanciers, d'architectes à l'origine de performance et d'œuvres exceptionnelles.

Ces simples constats nous amènent à comprendre pourquoi la créativité a été largement investiguée en psychologie, pour saisir quels traits de caractères spécifiques à ces personnes pouvaient expliquer leur capacité personnelle à proposer de nouvelles idées et à changer, voire à bouleverser, le monde<sup>1</sup>.

Pourtant, la créativité en tant que concept n'a pas toujours existé. Il s'agit du résultat d'une construction sociale qui s'est d'abord focalisée au niveau de l'individu, pour, ensuite, s'intéresser au collectif et à l'organisation. Avant de considérer les individus comme des personnes créatives en soi, l'acte créatif est même considéré comme un don divin, une sorte de bénédiction, qui sépare les bénis des autres. Par-là, la capacité sous-jacente devient un critère de séparation entre les personnes. Le sous-entendu à cette croyance est qu'une catégorie de personnes (celles capables d'un acte créatif) serait supérieure à l'autre. Cet acte n'est pas le fruit d'un trait de caractère mais d'une qualité qui provient d'une force supérieure. Il est davantage du registre du verbe « avoir » que du verbe « être ». Cette approche mystique considère alors l'individu en lien avec une force divine, et donc sujet à des comportements non rationnels à l'origine du « génie créatif ».

Cette approche est ensuite remplacée par la pensée d'Aristote qui considère que l'acte créatif prend sa source dans la sphère mentale. La recherche scientifique dans le domaine prend toutefois un réel essor au XIX<sup>e</sup> siècle avec Francis Galton (1822-1911), un intellectuel anglais travaillant dans des champs très variés (anthropologie, statistique, psychométricien, etc.), en 1883, et se poursuit au XX<sup>e</sup> siècle. Par exemple, Théodule Ribot (1839-1916), philosophe et psychologue français, s'intéresse dans un essai, en 1900, à l'imagination créatrice et souligne le rôle majeur de trois facteurs : le facteur intellectuel (la pensée analogique), le facteur émotionnel en tant que ferment indispensable et le facteur inconscient (l'inspiration). Ces trois facteurs sont aujourd'hui encore retenus pour comprendre, voire manager, les individus créatifs.

Graham Wallas (1858-1932), théoricien anglais en sciences politiques, quant à lui, détaille en 1926 un modèle du processus créatif artistique en quatre étapes : préparation mentale, incubation, illumination, vérification de l'idée par des tests (cf. figure 1.1). L'objectif reste de comprendre ce qui est à l'origine de l'acte créatif chez les personnes et d'identifier les facteurs d'influence. Ce processus reste un des plus utilisés à l'heure actuelle en management de la créativité organisationnelle.

1. Pour aller plus loin, voir T. Lubart (dir.), *Psychologie de la créativité*, Armand Colin, 2003.