

# **MANAGEMENT DE L'INNOVATION**

**Enjeux, principes et méthodes**



Coordonné par  
Claudine Gay et Bérangère L. Szostak

# **MANAGEMENT DE L'INNOVATION**

Enjeux, principes et méthodes

**2<sup>e</sup> ÉDITION**

**DUNOD**

Mise en page : Nord Compo

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, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-083708-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

# SOMMAIRE

Introduction		7
<b>PARTIE 1</b>	<b>DE LA CRÉATION DE VALEUR AU MANAGEMENT DE L'INNOVATION</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre 1</b>	<b>La créativité organisationnelle pour créer de la valeur</b>	<b>17</b>
	1 • La créativité organisationnelle et ses enjeux	21
	Un sujet devenu central pour les entreprises	22
	Un cadre stratégique pour agir	28
	2 • Les outils et les méthodes de management de la créativité	33
	Les tendances du marché à découvrir	33
	Les outils de créativité à maîtriser	40
	3 • L'implémentation des idées nouvelles	49
	Les actions sociopolitiques à engager	50
	L'art de la rhétorique	53
	4 • Conclusion	54
<b>Chapitre 2</b>	<b>Fabriquer et concevoir l'innovation</b>	<b>59</b>
	1 • Du concept à la conception	63
	La phase de concept, une phase cruciale à ne pas oublier	63
	La phase de prototypage, la clé de voûte	68
	2 • Les outils de l'industrialisation	76
	Le cahier des charges, l'outil de référence	77
	Le <i>persona</i> , un outil simple et vivant	78
	Le prototypage rapide	82
	3 • Les nouveaux modèles de conception et de fabrication	92
	Une industrialisation pour une innovation à impact	92
	Les nouvelles technologies de conception et de fabrication	98
	4 • Conclusion	102

<b>Chapitre 3</b>	<b>Marketing d'innovation : pourquoi faire appel au consommateur ?</b>	<b>107</b>
	1 • L'évolution du contexte d'innovation : vers l' <i>empowerment</i> des consommateurs	110
	Les trois figures du consommateur	111
	Une nouvelle approche du processus d'innovation	114
	Une écoute proactive des consommateurs	117
	2 • De la co-création de valeur à la co-innovation	120
	De quelle co-création parle-t-on ?	120
	Les avantages de la co-création	123
	Le consommateur, vecteur de communication, d'adoption et de diffusion	125
	3 • L'Intégration des consommateurs au processus d'innovation	131
	L'encadrement des initiatives	131
	La valorisation de la créativité	133
	Les risques	135
	4 • Conclusion	137
<b>Chapitre 4</b>	<b>Les apports du territoire à l'innovation</b>	<b>143</b>
	1 • Poser les termes du débat	146
	De quels territoires s'agit-il ?	146
	Les acteurs institutionnels du soutien territorial	150
	2 • Comprendre ce que le territoire apporte à l'innovation	153
	De la « fin de la géographie » au « retour du territoire » ?	153
	Les vertus de la (des) proximité(s) pour l'innovation	155
	Le territoire créatif	158
	3 • Favoriser la dynamique territoriale de réseaux d'innovation	161
	Les pôles de compétitivité et autres <i>clusters</i> labellisés	162
	L'innovation et la créativité dans les espaces collaboratifs	165
	4 • Conclusion	168
<b>PARTIE 2</b>	<b>MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE L'INNOVATION</b>	<b>173</b>
<b>Chapitre 5</b>	<b>L'innovation de business model</b>	<b>175</b>
	1 • Innovation de business model : définition et spécificités	178
	Qu'est-ce qu'un business model ?	179
	L'innovation de business model	181
	L'innovation de business model : un avantage concurrentiel durable ?	185

2 • Les outils et les méthodes pour développer un nouveau business model	187
Les canevas	188
Les méthodes du BMC	192
La combinaison et l'adaptation de business models génériques	194
3 • Le contexte d'adoption et les compétences organisationnelles	196
Le business model pour tester un projet de création d'entreprise	196
L'ambidextrie, une caractéristique organisationnelle à développer	199
4 • Conclusion	201
<b>Chapitre 6</b>	
<b>Manager la propriété intellectuelle</b>	<b>207</b>
1 • Les enjeux économiques de la propriété intellectuelle (PI)	210
Les difficultés d'appropriation des résultats de l'innovation	212
Les DPI comme moyen d'appropriation de l'innovation	215
2 • Les fonctions et usages stratégiques de la PI	216
Les DPI, quelles fonctions principales ?	218
Les nouveaux usages stratégiques des DPI	226
3 • Les options et postures stratégiques de la PI	237
Que faire des biens intellectuels et des DPI ?	237
Protéger, attaquer, négocier ou collaborer ?	242
4 • Conclusion	244
<b>Chapitre 7</b>	
<b>Financer l'innovation : quelles opportunités ?</b>	<b>249</b>
1 • Le financement privé de l'innovation	252
Les capital-risqueurs, les professionnels du financement de l'innovation	252
Les <i>business angels</i> , les investisseurs individuels au service des start-up	259
Le financement participatif, par et pour tous	262
Les marchés financiers spécialisés, le financement coté	266
2 • Le financement public de l'innovation	272
La Banque publique d'investissement (Bpifrance)	272
Les crédits d'impôts recherche et innovation	274
L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe)	275
La Banque européenne d'investissement (BEI)	276
3 • L'influence du capital-risque sur la gouvernance de l'entreprise	279
Le contrat spécifique du capital-risque	279
Le capital-risqueur, un financier <i>hands-on</i>	280
4 • Conclusion	282
<b>Conclusion</b>	<b>287</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>301</b>





# REMERCIEMENTS

Écrire un ouvrage est déjà une satisfaction en soi. Mais le renouveler, le mettre à jour, l'est d'autant plus. Cela signifie que les idées défendues ont trouvé une oreille attentive auprès de leur lectorat. Aussi, c'est avec une grande joie que l'équipe d'autrices de la première édition du *Management de l'innovation* a reçu l'invitation des éditions Dunod à en proposer une seconde, à destination des managers, actuels et futurs, des étudiants et des enseignants-chercheurs experts en management de l'innovation. Comme le précédent, ce livre n'aurait pu voir le jour sans la mise en commun de nos expertises spécifiques, de nos nouvelles rencontres avec des managers et dirigeants d'entreprises, nos collègues et nos étudiants, et sans notre désir de collaborer à la création d'une œuvre commune, alors que nous sommes toutes très engagées dans nos activités respectives. À ce titre, nous souhaitons remercier un certain nombre d'acteurs qui ont contribué, plus ou moins directement, à la réalisation de cette seconde édition.

Nos remerciements s'adressent tout d'abord à nos institutions de rattachement qui nous ont permis de prendre le temps nécessaire pour (ré)écrire, expérimenter de nouvelles idées, les mettre en œuvre de diverses manières, et qui ont mis à notre disposition des ressources essentielles pour inscrire cet ouvrage en cohérence avec les avancées socio-économiques et scientifiques. Ces institutions sont, par ordre alphabétique des autrices : l'IAE de Saint-Étienne de l'université Jean Monnet Saint-Étienne, l'IAE Gustave Eiffel de l'université Paris-Est Créteil, l'IAE de Lyon de l'université Jean Moulin Lyon 3, emlyon business school, l'IAE Bordeaux de l'université de Bordeaux, l'IUT Lumière de l'université Lumière Lyon 2 et l'ISM-IAE de l'UVSQ (université Paris-Saclay).

Nous remercions également les éditions Dunod pour avoir maintenu leur soutien à ce projet éditorial depuis 2017 et témoigné de leur confiance à l'occasion de cette nouvelle édition. Qu'elles soient remerciées de participer, ce faisant, à consolider les liens entre des chercheurs d'horizons et de localités divers. Un immense mot de gratitude également à Innocentia Agbe et Ludivine Le Gall pour leurs conseils avisés, leur relecture précise et très riche pour améliorer l'ouvrage.

De plus, nous pensons à l'ensemble des professionnels, chercheurs, chefs d'entreprise, managers et experts d'institutions majeures en innovation qui rendent, par leurs témoignages et leurs exemples, ce livre vivant et pleinement ancré dans son époque, notamment en tenant compte de la crise sanitaire que nous subissons depuis 2020.

Notre gratitude s'adresse également aux lecteurs de la première édition de cet ouvrage. En effet, leurs retours positifs, leurs encouragements réguliers et leurs suggestions très justes nous ont convaincues de la pertinence des idées abordées, des cas présentés et, plus globalement, de la ligne éditoriale choisie par nos soins.

Pour conclure, nos remerciements les plus personnels concernent nos familles, conjoints et enfants, nos amis, qui ont accepté de nous voir à nouveau travailler dur pour proposer ce projet. Leur enthousiasme et leur affection nous ont portées dans cette nouvelle entreprise.

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

# LES AUTRICES

**Laure AMBROISE** est professeure des universités, directrice adjointe à l'IAE de l'université Jean Monnet Saint-Étienne et chercheuse au sein du laboratoire COACTIS. Ses recherches visent à déterminer dans quelle mesure la gestion des relations, notamment les relations marques-consommateurs, peut être appréhendée comme un levier d'orientation stratégique et de structuration organisationnelle au sein des entreprises et des organisations. Ses travaux portent ainsi sur l'articulation du concept de relation autour de plusieurs objets de recherche (le consommateur/client, la marque et l'organisation) et ont été publiés dans des revues scientifiques françaises et internationales de référence telles que *Recherche et applications en marketing*, *Décisions marketing*, *Journal of Business Research*, *Journal of Product and Brand Management*, *Journal of Service Management*, *Revue française de gestion* ou encore la *Revue internationale de la PME*.

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

**Emmanuelle DUBOCAGE** est professeure des universités, directrice de l'Institut de Recherche en Gestion (IRG) et directrice-recherche à l'IAE Gustave Eiffel (campus université Paris-Est Créteil). Responsable de la mention Finance de l'IAE Gustave Eiffel, elle est spécialiste de l'investissement à impact, du capital-risque, du financement participatif et plus généralement du financement de l'innovation. Autrice de publications dans des revues académiques nationales et internationales, elle a organisé plusieurs manifestations scientifiques sur le thème du financement de l'innovation et a rédigé de nombreux chapitres d'ouvrages. Enfin, elle a présenté ses travaux dans des colloques internationaux de référence (AFFI, EFMA, EGOS, EURAM...).

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

**Marie EYQUEM-RENAULT** est maître de conférences à l'IAE Lyon de l'université Jean Moulin Lyon 3, chercheuse au centre de recherche Magellan, co-responsable du master 1 EDEN (Entrepreneuriat et développement des entreprises nouvelles) de l'IAE Lyon et chaire de l'axe Université entrepreneuriale pour l'alliance

Arqus-Université européenne. 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 ainsi créé puis dirigé pendant trois ans le Centre d'Entrepreneuriat Lyon Saint-Étienne qui, chaque année, sensibilise 15 000 étudiants et forme, accompagne et incube plus de 400 jeunes entrepreneurs. Elle a également travaillé deux ans au sein de Créalys, un incubateur « loi Allègre », en tant qu'accompagnatrice d'entrepreneurs et collabore étroitement avec les incubateurs universitaires Pépite Beelys et Pulsalys (SATT) pour réaliser ses recherches, mais aussi pour aider les entrepreneurs à concevoir leur modèle économique et pour développer des méthodes d'accompagnement de projet à partir d'un 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, et ont été publiés dans des revues scientifiques de référence comme *Research Policy*. Elle a par ailleurs 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 professeure en management de l'innovation et des futurs du travail à emlyon business school depuis 2016. Sa spécialité porte sur les phases en amont du processus d'innovation (management de la créativité, idéation et prototypage) et les méthodes d'innovation (re)mettant l'humain au centre des démarches de conception et fabrication (*design thinking*, innovation sociale...). Vice-présidente du réseau de recherche international RGCS depuis 2014, elle s'intéresse aux transformations du travail à l'ère digitale et collaborative. Elle étudie en particulier les synergies entre espaces et organisation dans des contextes d'innovation ouverte et collective, par exemple dans des espaces de *coworking*, les *innovation labs*, les *design studios* et autres *makerspaces*. Ses travaux ont été publiés dans des revues scientifiques de référence telles que *M@n@gement*, *Management international*, *Revue française de gestion*, *Décisions marketing*...

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

**Jessica FOUILLOUX-THOMASSET** est professeure des universités à l'IAE de Bordeaux et chercheuse au sein du laboratoire IRGO. Elle est co-responsable du master 1 Finance, du master 2 Chargé de clientèle professionnelle, de la mention Finance et directrice de l'équipe de recherche Management bancaire et financier. Spécialisée en finance environnementale, elle s'intéresse également au financement des PME et aux biais cognitifs dans les décisions d'investissement. Ses travaux ont été publiés dans des revues scientifiques de référence comme *Finance*, *Revue française de gestion* et *Energy Policy*.

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

**Claudine GAY** est maître de conférences à l'université Lumière Lyon 2, directrice adjointe de l'IUT Lumière et chercheuse au laboratoire TRIANGLE (UMR 5206). Co-responsable du master Management de l'innovation et de la propriété intellectuelle, elle travaille sur l'innovation depuis une vingtaine d'années et a développé une approche pluridisciplinaire, entre l'économie, pour comprendre les enjeux et l'environnement de l'innovation, et la gestion pour en comprendre le pilotage stratégique et les aspects managériaux. Elle a ainsi étudié les dynamiques territoriales de l'innovation technologique et travaille désormais sur l'innovation de business model et sur les impacts de la plateformes de l'économie, notamment dans le secteur agricole. Après avoir développé un domaine d'expertise dans le développement de l'alternance, elle co-pilote un projet ERAMUS+ sur la création d'une plateforme de coopération entre les entreprises et la formation professionnelle autour des *soft skills*.

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

**Bérangère L. SZOSTAK** est professeure des universités à l'ISM-IAE de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, université Paris-Saclay. Chercheuse au laboratoire LAREQUOI, elle est également membre du directoire du Réseau de Recherche sur l'Innovation (RRI) et contribue aux activités de l'Agence nationale de la recherche (ANR), en particulier sur la thématique de l'innovation en économie et gestion. Sa spécialité est le management stratégique de l'innovation et de la créativité organisationnelle dans des organisations variées (PME, industries culturelles et créatives, organisations de l'économie sociale et solidaire, etc.) et ses contributions concernent le développement de la créativité, notamment par le *design thinking*. À ce titre, elle a monté plusieurs *workshops* (créativité en ESS, régulation des *creative commons* scientifiques, gouvernance des innovations sociales) et ses travaux se retrouvent dans des revues telles que *M@n@gement*, *Revue française de gestion*, *Revue internationale de la PME*, *Revue d'économie industrielle*, *Journal of Innovation Economics & Management* ou *European Journal of Innovation Management*. Elle est par ailleurs co-autrice de *Innovation and Creativity in SMEs* (avec C. GAY, Wiley&Sons, 2019).

Contact : [berangere.szostak@uvsq.fr](mailto:berangere.szostak@uvsq.fr)



# INTRODUCTION

Rappelons-nous du printemps 2020, en pleine crise sanitaire. La population, en état de choc, est pourtant très vite rattrapée par des problématiques économiques : les entreprises dont les activités sont considérées comme non essentielles ferment, de nombreux travailleurs se retrouvent en situation de chômage, l'État apporte des aides économiques et sociales pour limiter la pauvreté, l'accroissement des inégalités se dessine très rapidement... Les patients dans des états graves affluent aux urgences. Derrière les fenêtres et les portes des maisons, se camouflent des millions de personnes par obligation et/ou par peur de la pandémie. À 20h, aux fenêtres, les soignants qui se battent pour sauver des vies, sont remerciés par des applaudissements chaleureux alors qu'ils manquent de matériels, de gants, de masques, de blouses, mais aussi de personnel. Si cette situation catastrophique marquera et transformera nos vies, elle a été l'occasion pour beaucoup d'individus et d'organisations, d'innover. Innover pour sauver des vies : à l'hôpital, le personnel invente des respirateurs à partir de masques de plongée à l'aide de petites pièces imprimées sur une imprimante 3D, ce même personnel repense l'organisation et la logistique des urgences et des autres services... Innover pour faire face aux pénuries de matières premières, de pièces techniques, de produits semi-finis et pour sauver des activités économiques : des commerçants bousculent leur processus de distribution pour commercialiser leurs produits par le biais du *click & collect*, des entreprises diversifient leur activité, des restaurateurs sollicitent des plateformes numériques pour rendre plats et desserts disponibles en un clic, les travailleurs en télétravail adoptent plus ou moins facilement des outils numériques de travail à distance. Innover, enfin, pour continuer à maintenir du lien social : des services bénévoles se mettent en place pour aider les personnes vulnérables (malades, âgées) dans l'incapacité de faire leurs courses, les consommateurs réinventent à distance les moments festifs, comme les apéritifs *via* leur écran d'ordinateur, de tablette ou de smartphone.

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 trois aspects.

Premièrement, le management de l'innovation, défini comme l'ensemble des pratiques et des techniques permettant la mise en œuvre, voire le pilotage de la stratégie d'innovation d'une organisation, nécessite de combiner des perspectives variées telles que des savoirs ainsi que des compétences faisant référence à des disciplines différentes comme l'économie, la gestion et le droit ; à des domaines d'expertises variés comme le management stratégique, les ressources humaines, le marketing, la logistique et la finance ; à des compétences transversales (ou *soft skills*) diverses comme la capacité d'adaptation, la résolution de problèmes complexes, la prise d'initiative. Deuxièmement, cette illustration nous rappelle que l'innovation peut devenir une urgence, un besoin non seulement pour les entreprises privées, mais aussi publiques, ainsi que pour chaque citoyen. Dans ce cadre, l'objectif de l'innovation se comprend à travers des critères économiques (survie des entreprises, taux de chômage, réponse à des besoins impérieux, autosuffisance, etc.), mais aussi à travers des critères sociaux qui méritent l'attention de tous les acteurs engagés à soutenir et développer l'innovation en France et ailleurs. Troisièmement, cette illustration montre que, malgré les bonnes volontés, il existe d'importants freins à l'innovation. Cette période nous a rappelé que l'innovation, en particulier dans le domaine de la santé, est un processus long qui nécessite des moyens considérables que même la puissance publique a dû mal à rassembler en urgence. Elle nous a enfin montré que, si la normalisation constitue un gage indispensable de sécurité et de qualité, elle peut constituer un frein à la nouveauté dans un contexte d'urgence.

La plupart des activités innovantes menées durant la crise du Covid-19 l'ont été dans l'urgence, déstabilisant le processus d'innovation qui suit traditionnellement une séquence temporelle délimitée par le projet d'innovation : trouver une idée, transformer l'idée en concept, puis traduire le concept juridiquement protégé en un produit commercialisable, soutenable financièrement et réalisable techniquement. Traditionnellement, lors de ces phases, des acteurs fonctionnels internes interviennent, comme la direction, les services de R&D, de production, marketing, juridique, la *supply chain*, mais aussi des acteurs externes en fonction de besoins divers, comme les fournisseurs, les partenaires privés ou institutionnels et les clients. La période de crise sanitaire a ainsi contribué à remettre en cause cette règle. Cette évolution ne fait que prolonger un constat partagé en entrepreneuriat sur lequel on peut s'appuyer en management de l'innovation : pour gagner du temps et être efficace, ou encore pour mieux tenir compte des besoins et des attentes de tous ces acteurs dès le début du processus, afin de limiter le taux d'échec<sup>1</sup>, les entreprises tendent de plus en plus à intégrer les différentes parties prenantes tout au long du processus d'innovation.

---

1. Selon certaines études, le taux d'échec des nouveaux produits et services est très haut : 76 % d'entre eux ne passent pas la première année de lancement selon l'étude de Nielsen, tandis que le chiffre de 95 % est avancé par d'autres cabinets.



## 1 • PARTI PRIS ET OBJECTIFS

Conscientes de ces spécificités, les autrices 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 socio-économiques, tout en répondant à une simple question : que faire pour réussir le défi de l'innovation actuellement ? Nous n'avons pas choisi de présenter tous 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 femmes et des hommes 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 selon une perspective de gestion de projet.

L'ambition de cet ouvrage est plutôt de proposer un cadre de pensée et d'action à l'actuel et futur manager de l'innovation. Si dans la première édition nous avons organisé ce cadre autour d'un pentagone constitué de cinq thématiques d'égales importances, cette seconde édition est structurée en deux niveaux essentiels en innovation. Premièrement, nous nous focalisons sur la question de la création de valeur, de l'idéation à sa matérialisation. Deuxièmement, nous abordons ce sujet à un niveau plus stratégique que ce soit à travers la conception du business model dans lequel s'inscrit l'innovation, les droits de propriété intellectuelle pour capter la valeur créée ou le financement nécessaire pour développer l'innovation.

Au travers de ce cadre de pensée et d'action, 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 pour 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, l'innovation à l'œuvre dans les entreprises prend des formes très diverses, l'innovation de produit n'étant qu'une forme parmi d'autres.

---

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

Dans ce livre, sauf indication contraire, nous qualifions les innovations en procédant aux distinctions suivantes<sup>1</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 (une nouvelle voiture, un packaging revu...). L'innovation de procédé concerne la manière dont est réalisée ou distribuée l'offre (une nouvelle méthode de fabrication, le développement d'un canal de distribution comme le m-mobile pour les achats *via* des applications téléchargées sur les smartphones...). L'innovation de marché consiste, quant à elle, à créer un nouveau marché par un nouvel usage ou proposer un produit/service existant à un nouveau type de client (décliner un programme de formation en initial pour les professionnels en formation continue...). L'innovation de commercialisation, pour sa part, correspond à la mise en œuvre de nouvelles méthodes marketing (les *pop-up stores*, le *click & collect* devenu monnaie courante depuis le début de la crise sanitaire...). L'innovation stratégique, enfin, 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 (la conception participative, l'exploitation du *big data*...).
- *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 (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, des modes de production ou encore des technologies utilisées – cela va de pair avec une prise de risque et un gain espéré plus importants (ex. : 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 (ex. : 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 (ex. : l'aspirateur sans sac de Dyson).

---

1. 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 ainsi que les livres suivants : DELACOUR H. et LIARTE S., 2014, *Management stratégique de l'innovation*, Paris, Economica ; BURGER-HELMCHEN T., HUSSLER C. et COHENDET P. (dir.), 2016, *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, Paris, Éditions EMS, coll. « Management & Société ».

- *L'innovation selon son origine.* La technologie peut être source d'une innovation dite *technology push* ou innovation de l'offre (l'appareil photo numérique, l'intelligence artificielle...) ou alors c'est le besoin du client qui oriente l'innovation qualifiée de *market pull* pour des entreprises *user-oriented* (les plats cuisinés vegan...).
- *L'innovation selon la démarche adoptée par l'entreprise.* La distinction fait référence aux travaux de James G. March<sup>1</sup>. Nous parlons ici 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.

Si ce livre croise aisément les regards et les disciplines, il n'en reste pas moins que chacun « fait son œuvre » dans le processus d'innovation. Le marketing met l'accent sur le consommateur et le marché; la finance considère que l'organisation est un nœud de contrats, la créativité se focalise sur les idées; les individus créatifs sont encadrés dans un contexte particulier comme le territoire; le droit met l'accent sur la captation mais aussi la valorisation de la valeur créée; le business model articule stratégiquement création et répartition de la valeur créée.

## 2 • PRÉSENTATION DU PLAN

Cet ouvrage est structuré en deux parties en sus de cette introduction et de la conclusion générale. Dans la première partie sont abordés l'idéation puis le passage de l'idée au concept exploitable. Cette création de valeur conduit ensuite le manager à penser le concept en écho avec les besoins du consommateur et son environnement, notamment son territoire qu'il va transformer par la même occasion. Dans la seconde partie, ce concept exploitable est agencé stratégiquement dans le business model. Cela impose de réfléchir à l'appropriation de la valeur, en particulier par les droits de propriété intellectuelle dont les usages sont de plus en plus nombreux, mais aussi au développement dans le temps de l'innovation par des modalités de financement et une gouvernance adaptées. Les chapitres se terminent par des exercices que nous avons voulu variés : études de cas, QCM, questions de réflexion, exercices d'application. Pour prolonger la réflexion, nous avons donné la parole à des experts académiques et institutionnels, des managers et des chefs d'entreprise.

---

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

Dans la première partie, le lecteur trouvera ainsi quatre chapitres. 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, ce 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. La mutation numérique est abordée à travers le *big data* et l'intelligence artificielle.

Le *chapitre 2* 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*). De nombreux exemples sont détaillés.

Le *chapitre 3* 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 (les bénéfiques 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 tels que l'écoute active et l'empathie.

Enfin, le *chapitre 4* montre la place tenue par le territoire dans le management de l'innovation. L'objectif consiste à montrer au manager les bénéfiques 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.

Dans la seconde partie, le lecteur trouvera trois chapitres. Le *chapitre 5* regarde le management de l'innovation sous l'angle du business model. 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 ou de plateforme.

Le *chapitre 6* 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'auteur, les dessins et modèles. Le second 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 7* 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. Les illustrations récentes permettent de bien comprendre les enjeux posés par le financement quand il s'agit du management stratégique de l'innovation.

Enfin, la conclusion générale revient sur des thématiques importantes au sein de notre société, grâce aux propos de plusieurs experts, que ce soit sur la santé dans une entreprise industrielle, une agence de design (*cf.* le *care*) ou une mutuelle, l'entrepreneuriat vu par l'innovation sociale ou le genre, ou encore la propriété intellectuelle. Ces textes courts ont été pensés pour engager le dialogue avec des étudiants, des managers ou des collaborateurs en innovation.

Bien que le livre soit pensé à travers ces deux parties, les 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, selon 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.

Pour conclure cette introduction, nous souhaitons rappeler que si cet ouvrage 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 les partager avec les autrices<sup>1</sup>, mais aussi avec ses collaborateurs et partenaires professionnels. Nous espérons que cela lui permettra de penser et d'agir le management de l'innovation de son entreprise en considérant son contexte et son environnement singulier et ainsi relever le défi de l'innovation.

---

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



# PARTIE 1

## DE LA CRÉATION DE VALEUR AU MANAGEMENT DE L'INNOVATION

La créativité organisationnelle  
pour créer de la valeur

Chapitre 1

Fabriquer et concevoir l'innovation

Chapitre 2

Marketing d'innovation :  
pourquoi faire appel au consommateur ?

Chapitre 3

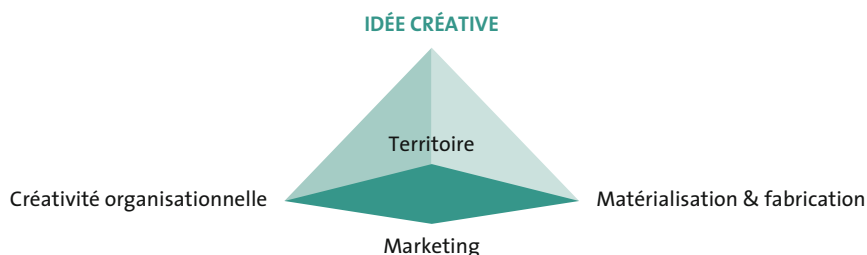
Les apports du territoire à l'innovation

Chapitre 4

Relever le défi de l'innovation n'est pas chose facile quand on considère les nombreux freins et difficultés rencontrés par les entreprises qui innovent<sup>1</sup>. Il convient d'abord de permettre à l'organisation de générer régulièrement de nouvelles idées, de rompre avec les habitudes et le *statu quo* et de « penser autrement ». Il s'agit ensuite de choisir les meilleures idées, de les transformer en un concept innovant qui soit capable de *créer de la valeur* en particulier pour les clients. Enfin, il s'agit de *manager l'innovation* en mobilisant des ressources, des compétences et, de manière générale, des partenaires multiples, internes ou externes à l'entreprise qui peuvent se situer à proximité, dans son territoire ou en dehors. L'innovation nécessite ainsi de s'appuyer sur des expertises spécifiques mais aussi de contribuer à les renouveler, autrement dit de s'appuyer sur des capacités dynamiques.

L'objectif de cette première partie est d'aborder les méthodes qui permettent l'innovation. Si certaines d'entre elles se sont révélées avec la crise du Covid-19, elles font référence dans leur ensemble aux trois mutations désormais bien établies auxquelles est confrontée la société. La première est technologique avec la montée en puissance du numérique, des plateformes digitales, du *big data* et de l'intelligence artificielle qui favorisent de nouvelles manières de développer des idées nouvelles, mais aussi de les matérialiser, par exemple, avec une imprimante 3D. La deuxième est sociale et sociétale : elle fait référence aux attentes renforcées des utilisateurs et des consommateurs, à plus de collaboration, de partage, mais aussi d'ancrage local. Enfin, la troisième mutation est environnementale : l'espace physique, les ressources naturelles, notre planète, deviennent des facteurs essentiels à prendre en compte lorsqu'on innove – facteurs qui sont à la fois contraintes et sources d'inspiration.

Conscientes de ces mutations, les quatre chapitres composant cette partie proposent au lecteur de construire son cadre de pensée et d'action selon une pyramide avec, comme *apex*, « l'idée créative » et, comme ancrage, quatre dimensions qui permettent le passage de l'idée au management de l'innovation : la créativité, la matérialisation et la fabrication, le marketing et le territoire.



**Figure 1 – La pyramide de l'idée créative en management de l'innovation**

1. Pour une présentation complète des freins à l'innovation, en particulier des PME, voir GAY C. et SZOSTAK B.L., 2019, *Innovation et créativité en PME*, Londres, ISTE Editions/Wiley & Sons.



# 1. LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE POUR CRÉER DE LA VALEUR

Par Bérangère L. Szostak

## OBJECTIFS

- Développer au sein des organisations la créativité, capacité désormais considérée comme majeure.
- Maîtriser les outils et les démarches d'identification de nouvelles idées. La créativité n'est pas du ressort du génie ou du hasard.
- Considérer les idées nouvelles comme utiles et convaincre les acteurs internes et externes.

Pour toute entreprise ayant besoin d'idées nouvelles afin d'être proactive dans sa stratégie d'innovation, de développer et de 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 de nouvelles idées de produits ou services pour se différencier, mais trouve aussi de nouvelles idées de production, de commercialisation, de transport, par exemple, pour réduire ses coûts. Il s'agit, 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 en raison des transformations technologiques (numérique, intelligence artificielle, *big data*), sociales (économie collaborative) et environnementales (objectifs de développement durable de l'ONU). 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 dirigeants politiques et les directions des entreprises ont pris acte de ces observations. À titre d'illustration, dans le cadre du programme européen H2020 pour la recherche et l'innovation, la France a créé le *cluster* « Culture, créativité et société inclusive », dont l'une des ambitions est d'encourager le développement de la créativité pour répondre aux défis auxquels l'économie fait face, notamment la concurrence économique mondiale, les progrès technologiques rapides et la numérisation. Indra Nooyi, PDG de PepsiCo de 2006 à 2018, déclarait à ce propos : « 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>. » Dès lors, il ne s'agit plus de 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 induit par cette idée 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. Par exemple, avec le développement intense du numérique au sein de la société, bon nombre d'entreprises ont de nouvelles idées exploitant cette technologie et elles ont tout intérêt à le faire pour tenter d'éviter ce que Kodak a vécu en son temps. En effet, face à l'avènement des photos numériques rendant caduques les photos argentiques

---

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