



**L'amélioration du capital de créativité, une condition sine qua non pour
l'innovation de produit**

par Tsiory Seta

**Essai présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention d'une
Maitrise en Gestion des organisations – volet professionnel**

Québec, Canada

Tsiory, Seta, 2024

RÉSUMÉ

Deux concepts sont importants à retenir dans cet essai : tout d'abord le capital de créativité, ensuite l'innovation et plus particulièrement l'innovation de produit. Le premier indique la génération d'idée pour se différencier des autres, tandis que le deuxième concerne l'application de ces idées. Ces deux concepts sont interdépendants puisque le capital de créativité assure l'innovation dans une entreprise. De plus, dans le contexte organisationnel actuel, l'innovation fait partie des conditions primordiales, des facteurs clés de succès. D'où l'importance de trouver des stratégies pour promouvoir, non seulement l'innovation des produits, mais surtout l'incitation à la créativité du personnel.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----|
| RÉSUMÉ | ii |
| TABLE DES MATIÈRES | iii |
| LISTE DES FIGURES | iv |
| REMERCIEMENTS..... | v |
| AVANT-PROPOS | vi |
| INTRODUCTION | 1 |
| PARTIE 1..... | 4 |
| L'INNOVATION EN ENTREPRISE | 4 |
| 1.1- Définition de l'innovation d'entreprise..... | 4 |
| 1.2- Moteurs de l'innovation en entreprise..... | 4 |
| 1.3- Stratégies pour favoriser l'innovation en entreprise | 5 |
| 1.4- L'importance de l'innovation dans les entreprises | 8 |
| PARTIE 2..... | 9 |
| LE CAPITAL DE CRÉATIVITÉ EN ENTREPRISE..... | 9 |
| 2.1 L'importance de la créativité dans une entreprise..... | 9 |
| 2.2 Stratégies pour cultiver une culture de créativité en milieu de travail | 10 |
| 2.3 Le capital créatif | 11 |
| 2.4 Stratégies pour améliorer le capital créatif | 11 |
| PARTIE 3..... | 15 |
| L'INNOVATION ET LE CAPITAL DE CRÉATIVITÉ EN ENTREPRISE..... | 15 |
| 3.1 La relation entre la créativité et l'innovation | 15 |
| 3.2 Favoriser la créativité et l'innovation au sein des entreprises..... | 18 |
| 3.3 La valeur de la créativité en entreprise | 18 |
| 3.4 Défis..... | 19 |
| CONCLUSION..... | 20 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 22 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| Figure 1 : lien entre la créativité et l'innovation..... | 13 |
| Figure 2 : les sources de l'innovation | 17 |

REMERCIEMENTS

J'ai eu la chance et l'opportunité de venir étudier au Québec, Canada.

Je tiens à remercier mes parents pour leur dévouement. Je souligne aussi le soutien de ma famille.

Durant mes années d'études, l'UQAC m'a permis de se développer intellectuellement et culturellement. Mes professeurs, mes camarades de classe et tous les professionnels de l'Université ont contribué de près ou de loin à mon éducation; et leur réitère mes sincères remerciements. Je souhaite remercier particulièrement la professeur Myriam Ertz pour sa patience et sa collaboration durant l'écriture de cet ouvrage.

AVANT-PROPOS

L'innovation est un mot de plus en plus en vogue ces dernières années et permet de qualifier un produit ou service différent, qui n'a jamais été fait. Mais derrière une innovation, il existe un processus rigoureux et un travail de recherche assidu. L'innovation a toujours été un sujet de discussion dans les grandes entreprises, toutefois, il est important de savoir que le capital de créativité est le socle de celle-ci. C'est pour mettre en lumière le rôle important de la créativité que cet essai a été rédigé.

INTRODUCTION

Dans l'environnement entrepreneurial en évolution constant actuel, l'innovation est devenue un des facteurs clés de succès les plus importants. Les entreprises qui adoptent et exploitent le facteur "innovation" sont mieux équipées pour relever les défis d'un marché actif, garder une longueur d'avance sur la concurrence et offrir une expérience exceptionnelle à leurs clients (Yang et al., 2024).

Le concept d'innovation en entreprise englobe les méthodes et les pratiques que les organisations peuvent adopter pour favoriser une culture de créativité, d'adaptabilité et d'amélioration continue (Tidd et Bessant, 2018). Toutefois, l'innovation ne provient pas uniquement de la créativité : on connaît tous l'histoire d'Isaac Newton et la découverte de la gravité. Cette découverte lui a été attribuée grâce à son observation, mais des études ont déjà été faites avant. Tout cela pour dire que l'innovation pourrait être la conséquence de la créativité, de l'observation, ou encore d'amélioration d'idée ou de produit déjà établis.

De l'autre côté, la créativité est la génération d'idée. Elle est associée à l'imagination, à l'inventivité. Elle est surtout qualifiée de source de réussite d'une entreprise. En effet, la créativité permet à une entreprise ou une personne de se démarquer. Pour une organisation, offrir des services ou des produits différents de la concurrence permet d'assurer le succès de celle-ci auprès des clients. La créativité nécessite néanmoins la collaboration et la motivation de la part des gestionnaires mais aussi des collègues de travail.

La créativité n'est sûrement pas la seule source d'innovation, elle s'apparente même souvent à l'innovation. Pourtant, il est important de souligner que, malgré les différentes sources d'innovation, le capital de créativité est une des conditions importantes menant à l'innovation de produit. La créativité a plusieurs facettes et plusieurs sources, c'est un processus qui permet d'appréhender une situation, un problème et permet de trouver une solution à celui-ci. Bien que plusieurs hypothèses puissent se poser pour instaurer une innovation de produit au sein d'une entreprise, le capital de créativité a été choisi ici à cause de sa nature et son caractère complexe.

L'innovation n'est pas un terme récent, toutefois, c'est un mot qui apparaît de plus en plus dans le vocabulaire scientifique, ou encore dans le langage courant à partir de la transformation technologique (ex. Internet, base de données, smartphones) (Ertz et Boily, 2019; Ertz et Arsenault, 2019). L'innovation a ensuite été élargie pour qualifier les nouveautés, les originalités et les inventions dans les entreprises. L'OCDE la qualifie en 2018 comme un processus d'introduction de produits, de services ou de modèles d'affaires. L'innovation prend une plus grande ampleur, et aujourd'hui encore, elle est au centre des sujets de discussion dans les plus grandes entreprises. Quant à la créativité, on l'associe aujourd'hui à un besoin important pour l'entreprise afin de se démarquer de la concurrence, pour attirer le plus de clientèle. La créativité est avant tout une qualité, certaines personnes l'ont naturellement; et elle pourrait s'apparenter au talent aussi. Néanmoins, la créativité pourrait être cultivée et développée grâce à des techniques d'idéation par exemple. La créativité permet à une entreprise de faire la différence sur le marché.

Dans cet essai, le principal sujet se porte sur l'impact de la créativité sur l'innovation, notamment de produit. Ainsi, nous allons essayer de déterminer si le capital de créativité est une condition sine qua non pour une innovation de produit en entreprise. La vraie question qui se pose est : le capital créatif suffit-il pour rendre une entreprise innovante, ou pour avoir une innovation de produit dans une entreprise.

Il s'agit ici de déterminer l'importance du capital créatif au service de l'innovation de produit. Il s'agit ici de voir quel est le réel apport du capital de créativité dans l'innovation de produit en entreprise.

Pour pouvoir comprendre le sujet, voici un bref aperçu de la méthodologie suivie. Les concepts clés sont l'innovation et le capital de créativité. Pour chaque concept, la définition et l'importance de ce dernier sera développée. Ensuite, le rôle de l'organisation ainsi que des questionnaires pour cultiver et développer l'innovation et le capital créatif au sein de l'entreprise. Enfin, des processus pratiques suivis d'exemples concrets seront développés.

De ce fait, cet essai présentera un travail de revue de littérature subdivisé en trois parties. Tout d'abord, le concept d'innovation sera présenté : ce que c'est, les différentes stratégies y afférentes, ainsi que son importance dans une entreprise. Une étude de cas sur l'entreprise Apple y sera présentée. Ensuite, le concept du capital créatif sera développé : la

définition, les stratégies pour le cultiver et le développer, ainsi que son importance au sein d'une entreprise. Les deux premières parties abordent les deux concepts de manière à les exposer et les décrire pour mieux comprendre la troisième partie. Cette dernière se porte sur le lien que pourrait avoir le capital de créativité et l'innovation de produit. Ce sera surtout à l'aide de cette partie qu'une conclusion pourra être tirée quant au rôle que détient de capital de créativité pour susciter l'innovation de produit en entreprise.

Cette étude vise à apporter une meilleure compréhension de ce qu'est le capital créatif en entreprise; mais surtout à mettre en lumière le rôle qu'il détient dans une entreprise. Cet essai apporte aussi une contribution sur la place du capital créatif des employés pour l'innovation de produit en entreprise. Cela permet d'offrir une piste aux entreprises qui désirent se démarquer sur marché, et d'être plus concurrentiel.

PARTIE 1

L'INNOVATION EN ENTREPRISE

1.1- Définition de l'innovation d'entreprise

L'innovation peut être définie comme étant un processus d'introduction de produits, de services, de processus ou de nouveaux modèles d'affaires considérablement améliorés au sein d'une organisation (OCDE, 2018). Plusieurs éventails d'initiatives peuvent être contenu dans cela : le développement des technologies, la mise en œuvre des pratiques de gestion ou des structures organisationnelles innovantes. Il est possible que les entreprises priorisent une forme d'innovation selon leurs objectifs et leurs missions. Mais il se peut que dans certaines grandes entreprises, toutes les formes d'innovation soient adaptées en même temps pour être concurrentiel sur le marché.

L'innovation en entreprise est le noyau même pour permettre d'identifier et capitaliser les opportunités, de répondre aux besoins des clients et de repousser les limites du possible (Crossan et Apaydin, 2010; Ertz et Graf, 2017).

1.2- Moteurs de l'innovation en entreprise

Plusieurs facteurs clés contribuent à inciter l'innovation dans les entreprises :

Tout d'abord les avancées technologiques : l'innovation a surtout été marquée par l'évolution rapide des technologies numériques et de l'analyse des données (Nambisan et al., 2017). C'est la forme d'innovation qui marque le plus notre environnement de marché actuel, et cela au dépend de l'environnement (Vallée et al., 2025). L'innovation technologique a permis les plus grandes avancées d'aujourd'hui : les smartphones, les différents moteurs de recherche et la disponibilité de leurs bases de données.... Certaines entreprises offrent même des sommes astronomiques pour récolter ou voler des informations à travers ces nouvelles technologies pour faire fructifier leurs gains.

Il y a aussi l'évolution des demandes et des attentes des clients. Ces derniers poussent les entreprises à innover continuellement pour rester compétitives (Hult et al., 2004). Les entreprises, pour vendre leurs produits, créent aussi un besoin pour les consommateurs. Les entreprises produisent davantage pour apporter des modifications et amélioration à leurs produits; et de l'autre côté, les clients veulent satisfaire leurs besoins à travers des produits plus innovantes, plus perfectionnées. Ce cercle vicieux entre les consommateurs et les entreprises crée souvent des problèmes éthiques puisque certains produits ne sont pas conformes aux normes, ils sont de plus en plus défaillants pour laisser place aux nouveaux produits, cela alimente aussi la surconsommation. On peut prendre exemple sur Apple qui a sorti en presque un an d'intervalle les iPhone 14 et 15 qui, pourtant, ont les mêmes fonctionnalités, mise à part le design.

D'autre part, l'innovation en entreprise requiert l'amélioration de la productivité, la réduction des coûts et surtout la durabilité (Ayuso et al., 2006). Ces exigences, voire ces besoins sont primordiaux. Ce qui fait défaut surtout, et qui rejoint le point précédent, c'est la durabilité : les entreprises développent de plus en plus de produit et créent un besoin "presque inutile" pour le consommateur.

1.3- Stratégies pour favoriser l'innovation en entreprise

Pour cultiver une culture innovatrice, les entreprises peuvent adopter une approche multidimensionnelle qui englobe diverses stratégies et pratiques.

Un état d'esprit de créativité et d'innovation puisqu'il est essentiel de favoriser et valoriser la pensée innovante, la prise de risque et l'exploration de nouvelles idées (Martins et Terblanche, 2003). Cela pourrait se réaliser avec la formation des employés ou des programmes de reconnaissance par exemple.

L'investissement dans la recherche et le développement a toujours soutenu les entreprises dans leur technique d'innovation, il se fait généralement par l'allocation des ressources pour des activités bien précises telles que le développement de produits ou encore l'amélioration de processus et l'exploration des nouvelles technologies (Artz et al., 2010).

L'engagement avec des partenaires, externes notamment - comme les clients, les fournisseurs - peut ouvrir de nouvelles potentialités grâce au partage des connaissances et des ressources (Chesbrough, 2003). La collaboration étant une des exigences nécessaires pour faciliter l'innovation : le partage des expériences et des connaissances permet d'approfondir plus une situation et de trouver des solutions plus adaptées.

Actuellement, les données venant des différentes analyses constituent aussi une source importante d'information. L'exploitation de celles-ci permettent aux entreprises d'obtenir des informations les plus approfondies (comportement des clients, tendances du marché) ce qui conduit au développement des solutions innovantes (Davenport, 2006).

La structure organisationnelle est le socle de l'entreprise; chaque structure a ses forces et ses faiblesses, mais favoriser une structure flexible et agile à l'aide des équipes interfonctionnelles peut faciliter la mise en œuvre des idées novatrices (Highsmith et Cockburn, 2001). En effet, avoir une structure trop rigide ne permet pas d'exploiter la pleine capacité des employés, ils n'ont pas de marge de manœuvre et ne peuvent pas prendre des décisions immédiates face à une situation.

Plusieurs entreprises font actuellement l'expérience de l'amélioration continue, certains d'entre eux permettent aux employés de retourner sur les bancs de l'école pour perfectionner leur savoir.

Pour illustrer l'application pratique de l'innovation en entreprise, considérons cette étude de cas :

Développement de produits innovants chez Apple Inc.

Apple Inc. est connu pour ses produits révolutionnaires et innovantes. L'entreprise a su répondre et anticiper les besoins des clients. Par exemple, l'introduction de l'iPhone a révolutionné l'industrie des smartphones, offrant une expérience utilisateur transparente et une gamme de fonctionnalités innovantes (Yoffie et Cusumano, 2015).

Cette entreprise fait partie des plus grandes, ainsi, elle incite ses employés à développer ses connaissances pour faire face aux défis technologiques actuels. En effet, Apple Inc a ouvert des "Apple University", l'organisation a aussi établi des cours en ligne. Ces initiatives ont été mis en place par l'organisation pour permettre aux employés

d'adhérer aux valeurs de l'entreprise, mais surtout afin d'enrichir leurs connaissances, d'autant plus que l'acquisition de nouvelles compétences favorise l'innovation en entreprise. Enfin, des certificats ont spécialement été créé par Apple pour permettre une avancée de carrière pour ses employés; l'entreprise motive ses employés.

Concernant la recherche et le développement, Apple a augmenté de 3.5 milliards de dollars américains d'investissement par rapport à l'année 2022, soit 29.92 milliards de dollars américains durant l'année 2023. Cet investissement a permis de diversifier, entre autres, ses produits. Cela a permis la sortie de nouvelle gamme d'Iphone, d'Ipod, de Macbook; et la nouveauté de l'année 2024 est le casque VR (réalité virtuelle) (Statista, 2023).

Pour développer et rendre ses produits de plus en plus performants, Apple collaborent avec plusieurs partenaires, on peut citer notamment Deloitte qui, grâce au programme EnterpriseNext, aide les entreprises à utiliser et exploiter les plateformes d'Apple. Ces derniers permettent d'améliorer l'expérience client et la productivité des entreprises (Apple, 2024). L'entreprise fait surtout affaire avers des tiers pour accroître l'utilisation de ses produits dans les entreprises.

L'entreprise Apple a différents produits, et des applications viennent déjà avec. Ces applications sont des sources de données importantes pour l'entreprise. Mis à part le service en ligne où les clients peuvent noter et télécharger les applications dont ils ont le plus besoins, Apple collecte aussi des informations sur l'utilisations de ses applications. Cela permet d'améliorer la performances et l'expérience de l'utilisateur.

Apple a une structure traditionnelle (ronde) avec une centralisation des décisions prédominante. Toutefois, pour chaque produit, il a une forme matricielle des structures caractérisée par la collaboration entre les divisions. Certes, la hiérarchie est importante pour cette entreprise puisque cela permet de maintenir la qualité des produits, mais l'interconnexion des équipes de travail permettent non seulement l'échange des idées mais aussi une meilleure adaptation aux changements sur le marché

La recherche continue de l'entreprise pour améliorer l'expérience de l'utilisateur et sa prise de risque calculés ont contribué à maintenir sa position de leader du marché (Kahney, 2008).

1.4- L'importance de l'innovation dans les entreprises

L'innovation est le moteur même des entreprises puisqu'elle leur permet de se différencier de leurs concurrents. Elle permet de créer de nouvelles sources de revenus et d'améliorer leur compétitivité (Tidd et Bessant, 2018). Les entreprises peuvent ainsi développer de nouveaux produits pour satisfaire les besoins spécifiques de leurs clients; cela conduit à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise et sa pertinence sur le marché (Damanpour et Aravind, 2012).

La diversification des produits et des services permet aux entreprises de répondre à une plus grande variété de clients, à différents types de besoins. La plupart du temps, on parle toujours d'innovation de produit, mais il est possible aussi d'améliorer le processus interne d'une entreprise : par exemple améliorer la structure de l'entreprise, prêter plus d'attention aux employés embauchés, valoriser la culture de l'entreprise et surtout ne pas perdre de vue les missions et les objectifs. L'amélioration des processus interne pourrait rendre l'entreprise plus efficace.

La croissance et la rentabilité sont les principaux avantages de l'innovation. Au sein d'une entreprise, ces dernières permettent de conquérir des parts de marché et d'obtenir des prix plus élevés sur le marché (Crossan et Apaydin, 2010). Les avantages des entreprises qui favorisent l'innovation continue conduit aussi à la création de nouvelles industries, en plus de perturber et de déstabiliser les entreprises existantes. Des avantages précurseurs et un potentiel de rendements financiers substantiels peuvent apparaître (Tidd et Bessant, 2018). Pour ouvrir aussi de nouvelles opportunités, la création de partenaires stratégiques avec d'autres entreprises peut être également mise en place.

À part les gains financiers, l'adaptabilité et la résilience d'une entreprise font partie des rôles de l'innovation. Dans un environnement organisationnel en évolution rapide, la capacité de réagir rapidement aux changements du marché, aux progrès technologiques et à l'évolution des goûts des clients est essentielle à la pérennité (Damanpour et Aravind, 2012). Des opportunités peuvent être tirées par l'entreprise dans la mesure où celle-ci favorise la culture de l'innovation, notamment l'habileté et la flexibilité dans l'organisation (Crossan et Apaydin, 2010).

PARTIE 2

LE CAPITAL DE CRÉATIVITÉ EN ENTREPRISE

2.1 L'importance de la créativité dans une entreprise

La créativité est un aspect fondamental de la réussite d'une entreprise, car elle permet aux organisations de se différencier, de répondre à l'évolution des demandes du marché et de développer des produits ou des services innovants qui captivent les consommateurs (Shalley et Gilson, 2004).

Dans plusieurs domaines, notamment le marketing, la créativité joue un rôle important pour toucher le plus grand nombre de public, de potentiels clients à travers les publicités, les campagnes de marketing uniques (Kilgour et Koslow, 2009). La créativité permet de penser au-delà des limites des approches traditionnelles (Amabile, 1996); en effet, elle permet aux équipes et aux entreprises de se démarquer grâce à des idées novatrices; elle permet d'adapter les produits et les services aux besoins changeants des consommateurs.

Dans un contexte organisationnel, la créativité est essentielle pour identifier et répondre aux besoins des clients, de développer un nouveau produit, de conquérir un nouveau marché ou encore de développer des propositions de valeur unique pour se différencier des concurrents (Cummings et Oldham, 1997).

Selon Oldham et Cummings (1996), le plus important dans une entreprise c'est d'avoir des avantages concurrentiels durables. Lorsque les organisations entretiennent le capital de créativité, on constate, en plus de la durabilité, une adaptabilité au sein de l'entreprise : il incite les employés à remettre en question les idées conçues et existantes, d'avoir une nouvelle vision des situations et de concevoir de nouvelles idées.

Le capital de créativité au sein d'une entreprise peut contribuer à l'adaptation rapide des entreprises face aux conditions et tendances du marché (Woodman et coll., 1993). Mettre en œuvre et générer des idées novatrices fait partie des facteurs clés de succès d'une entreprise : ils déterminent le succès ou l'échec de celle-ci (Amabile, 1988).

2.2 Stratégies pour cultiver une culture de créativité en milieu de travail

Force est de constater que le capital de créativité est indispensable dans la réussite des entreprises, ces dernières doivent cultiver cette pensée créative tant pour l'employé lui-même, que pour l'organisation. Pour ce faire, une des stratégies clés reste l'environnement de travail : un espace de partage et de collaboration où les employés se sentent en sécurité, où ils peuvent expérimenter et prendre des "risques calculés" (Gilson et Shalley, 2004). Plusieurs activités de groupe ont prouvé leur efficacité pour conserver l'esprit d'équipe et une bonne ambiance de travail : brainstorming, projets d'équipe multidisciplinaires, programmes de mentorat, perspectives d'échanges d'expérience ou encore des team building.

Une autre stratégie consiste à donner les moyens nécessaires aux employés afin de cultiver eux-mêmes cet esprit créatif. Cela passe par des activités créatives telles que les possibilités de formation et de perfectionnement, la disponibilité d'espaces créatifs dédiés et l'allocation de temps et de budget pour des projets novateurs (Amabile et Pratt, 2016). Un engagement envers la créativité est tout aussi bénéfique pour l'entreprise puisqu'il permet de libérer le plein potentiel des employés et donc du succès de l'organisation.

Shalley et Gilson (2004) parle des facteurs de motivation des employés pour leur permettre de cultiver et d'explorer les idées et les solutions novatrices : la reconnaissance et la récompenses des contributions créatives en sont les principales causes. Cela peut être accompli par divers moyens, tels que des incitations basées sur la performance, la reconnaissance publique ou la fourniture de ressources et de soutien pour d'autres efforts créatifs.

Enfin, le gestionnaire joue aussi un rôle important dans la culture du capital de créativité des employés. Face aux changements rapides dans une organisation et des conditions de changeantes du marché, le leader a une place importante notamment pour encourager la prise de risque, pour favoriser un environnement de confiance et de sécurité psychologique (Amabile et Pratt, 2016). Les dirigeants peuvent inspirer leurs équipes à adopter et à contribuer à la pérennité de l'organisation.

Pour exploiter le capital de créativité comme condition sine qua non de l'innovation en entreprise, il est important pour les entreprises d'encourager la collaboration et de fournir les ressources ainsi que le soutien nécessaire. Des stratégies de motivation sont aussi requises toutefois, la présence d'un leader qui défend l'esprit créatif est tout aussi important. En reconnaissant l'importance de la créativité, les organisations peuvent avoir accès à de nouveaux marchés, maintenir voire améliorer son positionnement sur le marché malgré l'environnement très changeant.

2.3 Le capital créatif

Le capital créatif fait référence à « la capacité intrinsèque de l'être humain à générer de nouvelles idées, de nouvelles technologies, de nouveaux modèles d'affaires, de nouvelles formes culturelles et de nouvelles industries, créant ainsi à la fois de la valeur économique et les conditions de la croissance économique » (Florida, 2002, p.8). Dans le monde moderne où l'on vit aujourd'hui, la capacité de penser de manière créative est source de réussite.

Plusieurs études montrent l'impact positif du capital créatif sur la performance des entreprises. On pourrait noter l'étude du Conférence Board (2013) qui a démontré que les entreprises ayant une forte culture créative étaient plus enclin à avoir une revenue plus élevée, une part de marché plus grande et une rentabilité plus importante-en comparaison avec les autres entreprises dont la culture créative est plus faible. De plus, les organisations qui ont une forte culture de créativité sont plus susceptible de s'adapter rapidement face à l'environnement évolutif du marché, et peuvent s'adapter et anticiper plus facilement les besoins des clients (Amabile et Pratt, 2016).

2.4 Stratégies pour améliorer le capital créatif

Les entreprises doivent adopter une approche multidimensionnelle-qui tient compte à la fois des facteurs au sein de l'organisation et des facteurs individuels-afin d'accroître le potentiel du capital créatif.

Tout d'abord, cultiver une culture créative est essentiel au sein d'une entreprise. Elle passe par la communication ouverte, la promotion des idées novatrices et l'opportunité d'effectuer des travaux d'équipe (Amabile et Pratt, 2016). Il existe aussi des processus d'idéation structurés comme le brainstorming pour générer et affiner les idées (Brown, 2008). Cela permet d'appréhender les problèmes d'une autre manière, et d'avoir des solutions plus adéquates.

Les travaux de groupe mènent souvent à des conflits, mais l'essentiel à retenir est la diversité des idées. Faire travailler ensemble des individus ayant chacun leur origine, expérience personnelle, domaine d'expertise est une source considérable d'idées et de solutions novatrices (Bassett-Jones, 2005). Aussi, le développement continu peut aider à élargir les connaissances, les compétences et les capacités des employés. Cela passe par des programmes de formation, de soutenir ou de faciliter les partages de connaissances, que ça soit entre collègues ou avec des tiers (Egan, 2005).

Enfin, ce qui motive le plus les employés à s'engager dans un projet c'est la reconnaissance et la récompense. Cela peut prendre la forme d'incitatifs financiers, d'une reconnaissance publique ou d'opportunités de croissance et d'avancement professionnels (Amabile et Pratt, 2016).

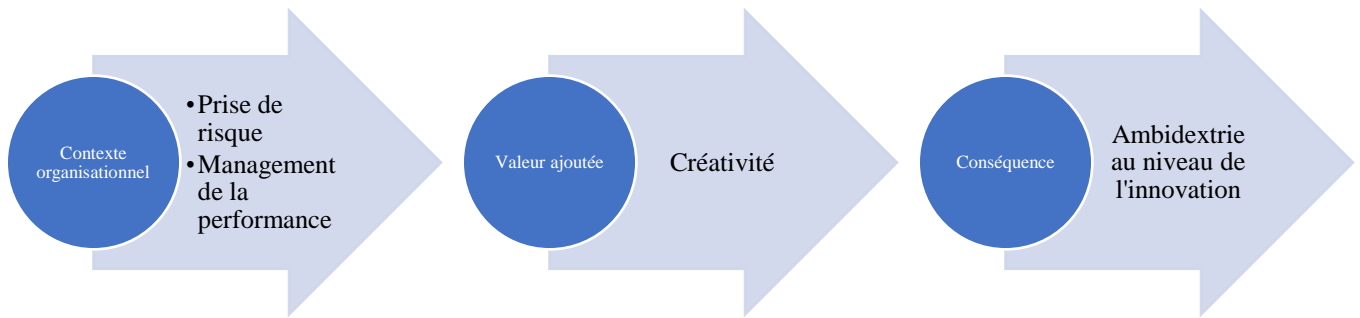
Exemples pratiques d'amélioration du capital créatif

Prenons un exemple concret :

Le studio d'animation Pixar est réputé pour leurs produits adaptés non seulement pour les enfants mais aussi pour les adultes (films d'animation). L'entreprise encourage la collaboration par le biais d'espaces de bureau ouverts, de réunions régulières de « Braintrust » où les équipes fournissent des commentaires constructifs. L'échec représente pour eux une opportunité d'apprentissage (Catmull et Wallace, 2014).

Grace à son capital créatif, le studio Pixar aboutit à la réalisation de produits de qualité et aimé de tous. Encore aujourd'hui, le studio produit les plus grands films d'animation et plusieurs adaptations cinématographiques des anciens dessins animés qui ont eu des succès fous.

Figure 1: lien entre la créativité et l'innovation



Source: Brion & Mothe (2017).

Ce schéma montre les liens entre la créativité et l'innovation. La créativité est en effet une conséquence d'une situation organisationnelle. L'organisation, en tant que telle, doit avoir sa mission et ses objectifs; le plus important étant de faire des profits pour développer les activités de l'entreprise. Pour aboutir à la prospérité de l'entreprise, des conditions sont nécessaires :

Tout d'abord la prise de risque, surtout décisionnelle. Il a toujours été dit que ce qui ne risque rien n'a rien, et c'est valable en entreprise. Pour fructifier les gains, pour se développer, une entreprise a des décisions à prendre tous les jours : que ça soit au niveau des employés, de l'environnement du marché, de la situation financière de l'entreprise, et bien d'autres. La prise de risque en entreprise est ce qui fait la différence avec les autres entreprises, puisque chaque dirigeant prend des décisions différentes même si la situation est similaire.

Ensuite, en tant qu'entreprise, le but ultime est de faire des gains, donc la performance des employés est primordiale. Les entreprises, lors des recrutements, privilégient les personnes ayant le plus de connaissances, ou encore le plus d'expériences; tout dépend des valeurs et du poste dans l'entreprise. Mais, si un très bon employé est engagé, et que l'entreprise n'a ni ressources humaine et/ou ressources structurelles pour encadrer et soutenir l'employé, les profits de l'entreprise resteront faibles. Soutenir les employés et avoir un bon management de la performance sont primordiales.

Si ces conditions sont remplies, la créativité des employés sera amplifiée. Une prise de décision claire permettra aux employés de s'ajuster en conséquence; et le management de la performance soutient les employés dans les démarches qui va suivre cette prise de décision.

La créativité des employés ajoute ainsi une valeur ajoutée dans une entreprise : en effet, certaines idées créatives pourraient emmener une entreprise à faire d'énorme profit. Toutefois, tout dépend de la quantité et de la qualité des idées. Plus les employés génèrent des idées, plus il y aura de chance de se démarquer des autres entreprises du même secteur d'activité. Ces idées sont les principales sources d'innovation pour une entreprise. La valeur ajoutée d'une entreprise se calcule souvent par la valeur de production de cette entreprise à laquelle des coûts ont été déduit. La créativité pourrait s'apparenter à un coût de production étant donné qu'elle constitue une dépense considérable pour les entreprises. Toutefois, selon ses objectifs et ce qu'elle rapporte pour l'entreprise, la créativité constitue un facteur de production. En effet, la créativité sert de levier pour créer de la valeur dans les entreprises. Malgré les coûts y afférents, comme tout investissement, la créativité crée plus de la valeur; ce qui ne constitue ni une dépense ni une perte pour une entreprise.

La prise de risque et le management de la performance créent alors une ambidextrie au service de l'innovation. En effet, l'ambidextrie réside dans la recherche de la meilleure manière de faire des profits et dans la stabilité opérationnelle (surtout en termes de performance) de l'entreprise. Elle combine deux points importants dans une organisation; toutefois, l'intégration de ces idées dans les actions collectives sont plus que nécessaires.

PARTIE 3

L'INNOVATION ET LE CAPITAL DE CRÉATIVITÉ EN ENTREPRISE

3.1 La relation entre la créativité et l'innovation

Dans le contexte organisationnel, l'innovation consiste en la concrétisation d'idées créatives. De ce fait, l'innovation peut se définir comme étant un processus pour arriver à un résultat (il s'agit des étapes qui mènent à l'innovation), elle peut aussi se définir comme le résultat en lui-même (Tellier, 2022). La créativité et l'innovation sont distinctes mais interdépendants; toutefois, on peut dire que la créativité précède l'innovation (Amabile, 1996).

La créativité est un processus qui permet de générer de nouvelles idées, alors que l'innovation est l'application de ces idées. Les deux concepts sont toutefois nécessaires pour avoir des résultats tangibles au sein de l'organisation et de garantir le succès de l'entreprise (Cummings et Oldham, 1997). Plus les entreprises favorisent la créativité, plus de nouvelles opportunités s'offrent, non seulement à l'organisation mais aussi aux employés. C'est ce qui conduit par la suite à la réussite des innovations (Pisano P.G., Janvier 2024).

3.1.1 La frontière entre innovation et créativité

L'innovation consiste en l'application d'idées créatives, ou en l'amélioration d'un produit ou service déjà existant. L'innovation requiert des ressources importantes, et aujourd'hui, avec le contexte actuel changeant du marché, les entreprises ne peuvent plus se fier uniquement à leurs propres ressources. C'est pour cela que certains auteurs parlent maintenant d'innovation ouverte (IO) qui se caractérise par une innovation collaborative, au partenariat et à l'ouverture (Isckia, T, & Lescop, D, 2011). Cela signifie que, pour avoir accès à un marché ou pour faire la différence par rapport aux autres entreprises sur le marché, il est important et nécessaires de prendre en compte les idées internes et externes

à l'entreprise. Ces derniers étant tout aussi important que les sources internes. L'innovation ouverte se caractérise surtout par les interactions.

Pour développer et rentabiliser une entreprise, la capacité à concevoir un produit ou un service original est primordial, et cela s'apparente à la créativité entrepreneuriale. Cela signifie que l'innovation nécessite la créativité; cependant, l'innovation est une application des idées créatives. La frontière entre l'innovation et la créativité est mince; et cela signifie concrètement que la créativité est une condition sine qua non à l'innovation en entreprise, et elle fait partie des multiples facteurs qui mènent à l'innovation.

Par conséquent, on peut dire qu'on a deux principales sources d'innovation :
Les sources internes. Elles constituent les ressources déjà existantes dans l'entreprise.
Les sources externes. Elles constituent les ressources externes à l'entreprise.

On peut résumer alors que l'innovation a deux principales sources et plusieurs facteurs. Aussi, la créativité est un facteur déterminant pour l'innovation en entreprise mais elle n'est pas la seule. Pour revenir à la définition de l'innovation, elle est l'application d'idée créative. Cela implique d'avoir une idée captivante pour conquérir le marché, il ne s'agit pas de n'importe quelle idée. De ce fait, pour qu'une idée se transforme en innovation, il y a une planification créative et une réflexion conceptuelle pour augmenter sa valeur ajoutée (Sun et Ertz, 2024).

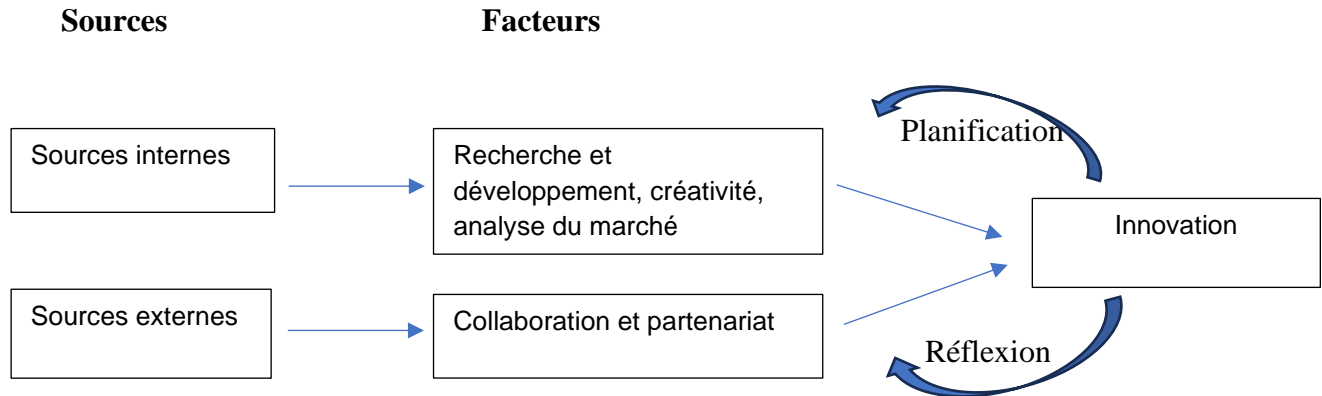
Également, il existe des étapes à suivre pour qu'une idée devienne innovante :

Validation : la validation prend tout son sens auprès des clients potentiels. Il s'agit en effet d'observer si les besoins des clients correspondent aux produits.

Développement : il s'agit de développer les idées créatives, les transformer en un produit ou service adapter aux besoins du marché.

Mise en marché : il s'agit de la transformation des idées, de l'utilisation des ressources et support, la mise en application des processus structurés, et l'acceptation du marché

Figure 2 : les sources de l'innovation



Compte tenu de ce qui a été développé précédemment concernant la frontière entre la créativité et l'innovation, voici le schéma qui en est tiré.

L'innovation a des sources et des facteurs. Toutefois, pour qu'une idée soit innovante, elle devrait répondre à des critères et à une démarche rigoureuse, d'où l'importance de la planification et de la réflexion conceptuelle dans l'instauration d'une innovation de produit ou de service.

Aussi, on peut voir que l'innovation ne trouve pas uniquement sa source de la créativité, il existe plusieurs autres facteurs qui fait qu'un produit ou un service soit innovant. L'innovation nécessite une transformation des idées de manière concrète; la créativité est donc nécessaire mais n'est pas une condition primordiale. De ce fait, il est possible qu'une idée ou qu'une personne soit créative sans être innovante (du fait de l'application concrète de l'idée).

Et enfin, l'innovation est un processus itératif puisque, même après une application concrète d'une idée sur le marché, il est nécessaire que cette idée soit en accord avec les besoins du marché. De ce fait, il est possible de revenir à la première étape : validation, pour améliorer l'idée.

3.2 Favoriser la créativité et l'innovation au sein des entreprises

Les entreprises ont plusieurs options pour cultiver et favoriser l'esprit de créativité et d'innovation au sein de l'entreprise : il y a la collaboration, la communication ouverte (Woodman et coll., 1993), la mise en place d'équipe multidisciplinaire pour encourager le partage des connaissances (Amabile, 1988). Le gestionnaire a aussi un rôle important à jouer surtout dans l'appréciation et la rétroaction face aux contributions des employés.

Il y a aussi les différentes formations et perfectionnement. Le plus important étant la disposition d'un environnement de travail stimulant pour permettre aux employés de s'adonner à des activités créatives (Oldham et Cummings, 1996). Une atmosphère de travail pour libérer le plein potentiel des employés.

Enfin, il est aussi possible de motiver les employer avec des récompenses, des reconnaissances pour leur contribution au sein de l'entreprise (Amabile, 1996). De plus, la promotion de la diversité et de l'inclusion prend encore plus de sens aujourd'hui : tant dans les origines, les expériences passées, les points de vue, ...

3.3 La valeur de la créativité en entreprise

La créativité a plusieurs faces, l'essentiel étant qu'elle permet de concevoir des idées nouvelles ou d'améliorer des concepts déjà existants; elle incite à l'exploration et permet à une entreprise de s'adapter aux changements du marché (Amabile, 1988).

La créativité a plusieurs formes : développement de produits, amélioration de processus, identification d'opportunités ou mise en œuvre de stratégies nouvelles. Malgré cela, le développement d'offres uniques, différentes des concurrents, restent avant tout la plus grande qualité de la créativité. En effet, pour avoir de nouveaux clients et conquérir une nouvelle clientèle, offrir des produits ou services novateurs est le seul moyen de se démarquer (Shalley et Gilson, 2004). Une clientèle satisfaite revient toujours, de plus elle assure une grande partie du marketing du produit et/ou service; des marges bénéficiaires et une réputation plus forte s'en suivent par la suite.

Dans un contexte organisationnel en changement constant, s'adapter aux besoins des clients, du marché est important pour maintenir les avantages (Tierney et Farmer,

2002). La créativité confère à l'entreprise une plus grande souplesse face à l'environnement du marché.

3.4 Défis

Il a été prouvé maintes fois que la créativité a une place importante au sein d'une organisation, toutefois, une tension subsiste avec le but réel de l'entreprise. Elle a pour vocation de faire le maximum de profit, être efficace et efficient tant dans la production que dans l'utilisation des ressources. Mais, le processus de créativité prend du temps et de l'argent, ce qui l'oppose à la rationalisation des opérations de l'entreprise (Amabile et Pratt, 2016). La créativité prend tout son sens dans la génération d'idée : cela nécessite un apprentissage, des recherches; en bref, du temps et de l'argent. Pour certaines entreprises, laisser libre court aux employés est non négociable, des procédures sont déjà en place pour éviter des pertes de temps. On risque pourtant de tomber facilement dans la routine et l'ennui.

Trouver un juste milieu entre efficacité et créativité serait un enjeu important pour assurer la durabilité de l'organisation.

Aussi, pour assurer la rentabilité des investissements de l'entreprise, les processus d'idéation doivent suivre une démarche rigoureuse : identifier, évaluer, exécuter les propositions les plus prometteuses (Shalley et Gilson, 2004). Plusieurs points sont alors à discuter et analyser pour que chaque idée rapporte le maximum de bénéfice à l'entreprise. À la différence du chiffre d'affaires d'une entreprise, la mesure de la créativité et de l'innovation en entreprise peut être difficile car les résultats sont, pour la plupart intangibles. De plus, la créativité, à la différence de la vente, ne donne pas des résultats immédiats.

La mise en place des mesures et des indicateurs appropriés sont les points les plus importants pour pouvoir évaluer et suivre les investissements faits.

CONCLUSION

Il y a une frontière mince entre la créativité et l'innovation. La créativité consiste en la génération d'idée. Elle est souvent précédée d'activité telle que le brainstorming, ou encore des expériences personnelles (les vécus) ou les expériences intellectuelles (les connaissances acquises durant les études, ou grâce à des emplois). De l'autre côté, l'innovation consiste en l'application réelle de ces idées.

On peut dire alors que la culture de créativité est une condition sine qua non d'innovation, mais surtout une source qui permet de se démarquer de la concurrence. Et grâce à une mise en application adéquate, la créativité permet de stimuler la croissance durable de l'entreprise. Il est toutefois important de souligner que l'innovation tire son fondement de plusieurs sources et de plusieurs facteurs, la créativité en fait partie; et pour être innovant, une démarche rigoureuse doit être suivie. Et cela nous montre que la créativité ne fait pas forcément l'innovation, elle ne suffit pas pour alimenter une innovation.

Néanmoins, il est important de souligner que la créativité tient un rôle déterminant dans l'innovation de produit ou de services. Et bien que la mise en œuvre de stratégies de créativité et d'innovation puisse présenter des défis, les avantages à long terme de la promotion d'un état d'esprit créatif et innovant peuvent engendrées plus de bénéfices.

Force est alors de constater que le capital créatif a un impact important sur l'innovation, notamment de produit en entreprise. Malgré cela, il serait bénéfique pour la communauté scientifique d'approfondir les recherches concernant le facteur qui aurait le plus de valeur dans l'instauration d'une innovation et de produit ou de service en entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

1. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
2. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview press.
3. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
4. Pauline, M. (27 Janvier 2024). Apple's Organizational Structure & Its Characteristics (An Analysis). *Business Management*, [Apple's Organizational Structure & Its Characteristics \(An Analysis\) - Panmore Institute](#)
5. Artz, K. W., Norman, P. M., Hatfield, D. E., & Cardinal, L. B. (2010). A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 725-740.
6. Ayuso, S., Rodríguez, M. Á., García-Castro, R., & Ariño, M. Á. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Industrial Management & Data Systems*, 111(9), 1399-1417.
7. Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.
8. Brion, S. & Mothe, C. (2017). Le contexte organisationnel favorable à l'innovation ambidextre: La créativité comme chaînon manquant? *Revue française de gestion*, 264, 101-115. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00108>
9. Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
10. Catmull, E., & Wallace, A. (2014). *Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. Random House.
11. Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
12. Conference Board. (2013). *Creativity and innovation: Key drivers of growth*. <https://www.conferenceboard.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2528>

13. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
14. Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.
15. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure. In M. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 479-509). Elsevier.
16. Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 84(1), 98.
17. Egan, T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160-181.
18. Ertz, M., Arsenault, J. (2019). Towards a technocratic governance system? *International Journal of Innovation Studies*, 3(3), 71-72.
19. Ertz, M., Boily, E. (2019). The rise of the digital economy: Thoughts on blockchain technology and cryptocurrencies for the collaborative economy. *International Journal of Innovation Studies*, 3(4), 84-93.
20. Ertz, M., Graf, R. (2017). Web-mining and prospective e-customer knowledge acquisition. Dans S. Kadry et A. El Hami (Éd.) *Innovations in E-Systems for Business and Commerce* (pp. 267-299). Waretown: Apple Academic Press.
21. Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. Basic Books.
22. Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470.
23. Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile software development: The business of innovation. *Computer*, 34(9), 120-127.
24. Hsieh, T. (2010). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. Business Plus.

25. Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
26. ISCKIA, T., & LESCOP, D (2011). Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte. *Revue française de gestion*, 2011/1 n° 210. pp. 87-98.
27. Kahney, L. (2008). *Inside Steve's brain*. Penguin.
28. Kilgour, M., & Koslow, S. (2009). Why and how do creative thinking techniques work?: Trading off originality and appropriateness to make more creative advertising. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 298-309.
29. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
30. Michelin. (2021). Michelin Sustainability Report 2021.
<https://www.michelin.com/en/finance/financial-reports/>
31. Michelin. (2022). Michelin Services & Solutions.
<https://www.michelin.com/en/services-and-solutions/>
32. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238.
33. OECD. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). OECD Publishing.
34. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
35. Pisano, P. G. (28 janvier 2024). Innovation : allier créativité et discipline.
[Innovation : alliez créativité et discipline - Harvard Business Review France \(hbrfrance.fr\)](https://www.hbrfrance.fr/innovation-alliez-creativite-et-discipline)
36. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
37. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.

38. Statista, (Novembre, 2023). Dépense de la société Apple en recherche et développement dans le monde de 2007 à 2023. [Dépenses d'Apple en R&D 2007-2023 | Statista](#)
39. Sun, S., Ertz, M. (2024). Value creation and sustainable growth of sharing economy platforms: A value network perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*. <https://doi.org/10.1080/09537325.2024.2311276>
40. Tellier, A. (2022). Comment définir l'innovation. *L'essentiel du management de l'innovation* (pp.13-32).
41. Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Wiley.
42. Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
43. Vallée, S., Ertz, M., Ouerghemmi, C., Périn, A. (2025). Fostering Sustainability through Socioecological Digital Evolution: Evaluating Industry 5.0 Preparedness in Quebec's Regional SMEs. Dans J.-F. Boucher, J.-M. Frayret, L. Gondim de Almeida Guimarães, M. Cheriet (Dir.) *Accelerating the Socio-Ecological Transition: Strategies and Innovations for Sustainable Development*. Springer.
44. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
45. Yang, H., Shi, X., Bhutto, M.Y., Ertz, M. (2024). Exploring the link between corporate social responsibility and technological innovation: A systematic review and future research agenda. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9, 100462
46. Yoffie, D. B., & Cusumano, M. A. (2015). *Strategy rules: Five timeless lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs*. HarperBusiness.