

**De la créativité à l'innovation : paradoxes, enjeux théoriques,  
pédagogie et défis managériaux**

**Jeudi 17 octobre 2019**

---

**Session 1 de discussion de papiers : 10 h 30 – 12 h 30**

---

**Atelier 1 : salle 137  
Entrepreneuriat et créativité**

4

**Le rôle d'intermédiation des activités entrepreneuriales du middleground dans la diffusion  
des idées créatives. Le cas du Krautrock.**

Muller Paul, Szostak Bérangère, Burger-Helmchen Thierry

Si la littérature sur les ICC insiste sur le rôle de l'entrepreneur comme acteur central de la créativité, cet article met en avant une autre facette de son activité, en analysant son rôle dans la circulation des idées créatives émanant de l'underground (où se situe la source des idées créatives) et l'upperground (où ces idées sont valorisées d'un point de vue économique), ainsi que leur diffusion vers d'autres espaces créatifs. Nous basons notre argument sur le cas du *Krautrock*, un courant musical ayant joué un rôle essentiel dans l'évolution esthétique des musiques actuelles depuis la fin des années 1970. Nous défendons l'idée que l'activité entrepreneuriale comporte une dimension d'intermédiation facilitant la circulation et la diffusion des idées créatives. En particulier, nous mettons en avant trois types d'intermédiation : 1) une activation de la proximité géographique entre les acteurs créatifs, 2) la combinaison des idées qui sont ensuite incorporées dans des artefacts culturels, 3) le comblement des trous structurels entre les différentes catégories d'acteurs

26

**De la créativité à l'innovation, de la capacité à la capabilité : l'incertitude comme levier de  
conversion en éducation à l'entrepreneuriat**

Le Pontois Sandrine, Jaillot Marc

Développer l'esprit d'entreprendre et les compétences entrepreneuriales des étudiants est l'objectif des dispositifs d'éducation à l'entrepreneuriat. Le passage de la créativité à l'innovation, dans de tels dispositifs, suppose que les étudiants puissent passer du savoir agir (compétence) au pouvoir agir (capabilité). La recherche propose un retour d'expérience sur le dispositif de pédagogie active « La farandole créative ». Orienté apprentissage expérientiel, ce curriculum intégré au cursus de seconde année de DUT est inséré dans l'écosystème entrepreneurial réel. L'intégration d'espaces d'incertitude permet aux étudiants de prendre conscience des capacités et capabilités mises en œuvre au cours de l'expérience entrepreneuriale, notamment pour passer de la créativité à l'innovation afin de développer seuls et/ou en équipe leur esprit d'entreprendre. Inscrits dans une démarche qualitative, nous présentons les facteurs de conversion potentiellement opérants permettant aux étudiants de transformer leurs capacités en capabilités au sein d'un dispositif pédagogique d'éducation à l'entrepreneuriat.

59

**Dynamic of innovative resource mobilization in social entrepreneurship**

Myriam Razgallah

Progressively, there has been an interest in social entrepreneurship as it plays an important role in economic development. Social entrepreneurs are entrepreneurs with social mission, but, because of this mission, they face some distinctive challenges compared to commercial entrepreneurs (Dees, 2001). In fact, the social mission affects how social entrepreneurs identify and exploit opportunities. Compared to commercial entrepreneurship, social entrepreneurs face more constraints, mainly related to resource mobilization. To cope with these challenges, different kind of rational and irrational entrepreneurial processes like bricolage, effectuation and causation are put into action. In our research,

we aim to explore how and why social entrepreneurs use these opposite and complementary processes? Are these processes similar to those used in classic commercial entrepreneurship? To answer our research question, we used data from a qualitative study. We conducted 33 semi-structured interviews in total with individuals involved in the social entrepreneurship sector in France and Tunisia.

55

**Why and how do Defence industry players implement and manage Open Innovation routines?**

Jonathan Langlois , Sihem Ben Mahmoud-Jouini, Romaric Servajean-Hilst

Abstract not available

**Atelier 2 : plateau design  
Diversité, identité et créativité**

52

**Le danseur, l'ingénieur et l'entrepreneur. Dynamiques de la rencontre entre art, sciences et entreprise au sein des espaces ouverts d'innovation**

Nicolas Aubouin

Pour comprendre les rôles des artistes au sein des espaces ouverts d'innovation, nous allons analyser les différentes configurations organisationnelles dans lesquelles ces rôles émergent et se déploient. Une étude de quatre cas exploratoires nous permettra de comprendre quelles sont les différentes caractéristiques organisationnelles de ces configurations et leurs impacts sur le développement des projets artistiques et d'innovation. Elle permettra plus largement de comprendre comment s'articule les rôles et fonctions des espaces et des acteurs au cours du processus de créativité et d'innovation, à travers la mise en place de différents outils et dispositifs de gestion.

32

**Cultural diversity and social innovation in Lebanon**

Abdo Hanna

The non-profit sector is a major source of social innovation, and has a major impact on the modernization of society, especially in the case of Lebanon. Sector endures a rapid organizational growth. However, few studies have focused on how non-profit organizations contribute to social innovation, and more specifically, the impact of cultural diversity on social innovation is poorly known. We study a qualitative case of a non-profit organization -The Global Shapers Community- registered in Geneva, Switzerland and housed at the World Economic Forum. This study aim to show how cultural diversity can generate social innovation.

15

**Power among social groups during innovation. A social identity approach.**

Malherbe Magali, Simon-Lee Fanny

This article uses a social identity approach to understand the process of new creative ideas evaluation by several audiences. It examines how different social groups, with heterogeneous norms and values can converge to consider an idea as creative. It particularly emphasizes a social approach of power based on persuasion, coercion and authority within and among social groups and its consequences on social groups' assessment. Drawing on 6 cases of creative idea developments, it relies on both event sequence analysis and qualitative comparison analysis to determine different combination of power that facilitate a consensus among social audiences of creative ideas. The findings revealed that as the salience of different group identities change during creative idea assessment, certain identities such as occupational and geographical identities can constraint new idea evaluation whereas cross-cutting identities fosters a convergence among audiences. Then, we highlight conditions that can facilitate the beneficial effects of persuasion and authoritarian power-based tactics from creative teams.

13

**L'impact de la diversité linguistique sur les équipes virtuelles de projet d'innovation**  
Taylor Danielle

Le travail à distance et avec des personnes de différentes langues maternelles devient de plus en plus la norme pour les multinationales. Cette recherche essaie de comprendre comment la diversité linguistique influence la performance des équipes virtuelles, surtout en ce qui concerne l'innovation. A l'aide d'une grille d'analyse construite à partir de la littérature existante, une étude exploratoire et qualitative de quatorze cas a été effectuée. Les résultats montrent un lien fort entre le contexte organisationnel, les caractéristiques de l'équipe, les processus d'équipe et la performance. La diversité linguistique, mais aussi la diversité culturelle, apparaissent clairement comme des enjeux pour les équipes internationales virtuelles.

**Atelier 3 : amphi**  
**Connaissances, compétences et créativité**

5

**Knowledge transfer from academia to industry:  
the role of pollinating scientists**

Ferrary Michel, Norgren Ella

This paper explore knowledge transfer in a multilevel perspective to argue the mobility of knowledge workers from academia to industry is a critical support of innovation in a regional ecosystem. Transfer between organizations of explicit and tacit knowledge mirror an externalization and a socialization mechanisms of transfer. The knowledge transfer through patents and licensing fit with externalization and transfer of explicit and codified knowledge. It does not accurately represent the whole knowledge transfer taking place between academia and industry. Tacit knowledge also transfer through socialization and academic scientists' mobility. To expose informal knowledge transfer taking place between organizations belonging to a regional ecosystem of innovation, the case study on Stanford University and Silicon Valley is explored. A multilevel perspective highlights knowledge transfer from academia to industry results from scientists' mobility. PhD graduates are pollinating agents in the ecosystem by moving from universities to businesses. The results show that Stanford's contribution to the ecosystem of Silicon Valley relates to the flow of scientists in whom is encapsulated tacit knowledge more than commercialization of explicit knowledge formalized in patents.

25

**Hacking Teaching For Creating Knowledge In Commons:  
Open Walked Event-Based Experimentation**

Bohas Amélie, Vallat David, Fabbri Julie

Open access to knowledge promotes collaboration, sharing, and exchange; further, it nourishes creativity, democratizes innovation (Hippel, 2005, 2017), and facilitates adaptation to a very volatile environment. So how can we favour open access knowledge and collaboration in education to stimulate students' creativity? We propose in this paper to present an experiment of situated learning based on the commons concept. This experiment relies on a method developed by a group of academics studying new work practices and collaborative spaces (the Research Group on Collaborative Spaces): the Open Walked Event-based Experimentation. The OWEE research method relies on collaboration to produce open access knowledge and considers walking in common as a good way to create a community. We adapted the OWEE protocol to a new context – a learning expedition mainly with students in a closed event space - to turn them into active and reflexive visitors of the fair.

37

**Émergence de compétences collectives et élaboration stratégique lors d'une activité créative**

Céline Desmoulins, Rym Ibrahim

Le régime d'exploration est à la stratégie, ce que celui de l'invention est à l'innovation. Au fondement des deux, se trouve l'activité créative. En 2015, alors que la Loi d'Adaptation de la Société française au Vieillessement était en cours d'adoption, le Pôle Services à la Personne PACA se devait de repenser les axes de développement stratégiques du secteur, et de proposer de nouveaux services. Nous

observons, dans ce contexte, comment l'émergence de compétences collectives, incarnée dans les pratiques d'une diversité de participants, a constitué le point d'appui d'une activité créative en ateliers de design de services, a pris part à un processus d'élaboration d'un axe de développement stratégique pour les adhérents du pôle, et s'est concrétisée par l'établissement d'un cahier des charges d'un habitat novateur destiné aux séniors.

62

### **Collaborative Learning Expeditions: Ethnography of the Emergence of a Practice**

De Vaujany François-Xavier, Irrmann Olivier, et al.

In this article we document and analyze the emergence of a collaborative practice which relies on the joint use of public and private spaces, indoor and outdoor loops, and the search for different forms of narration. We call this particular practice a 'collaborative learning expedition'. First, we will offer a short genealogy of our practice. We will start from the first walked event officially organized by the network (with a program) in July 2016 and move gradually till today. We will identify a couple of key features which seem to sediment in this movement. We will then analyze the results of this movement, in particular the specificities of the learning processes which are fostered by our collaborative learning expeditions. We draw on autoethnographic (by the coauthors) and broader collaborative ethnographic techniques (by participants and the use of co-produced outputs) to explore the genealogy of our method. Thus, our paper focuses on a key issue: How did a collaborative method alternating public and private experiences emerged in the context of a research network? What are the specificities of the open learning process we describe here?

---

## **Session 2 de discussion de papiers : 13h30 - 15h30**

---

### **Atelier 1 : salle 137 Processus créatif**

8

### **La construction du problème dans un processus de créativité : une étude exploratoire**

Caron Marie-Laurence, Chanal Valérie, Merminod Valéry, Montford Emmanuel

Apprendre à construire une problématique constitue un des enjeux clé du processus de créativité. Les modèles de résolution créative de problème identifient généralement une étape de construction du problème qui consiste, selon Isaksen et al. (2011) à construire les opportunités, explorer les connaissances et cadrer le problème. Dans une perspective centrée sur les préférences individuelles, nous cherchons à identifier s'il existe des profils homogènes d'individus sur les différentes opérations de construction d'un problème et si oui quelles sont les caractéristiques de personnalité, de préférences créatives et de sentiment d'auto- efficacité créative liées à ces profils. Nos données ont été collectées auprès de 279 étudiants en management au cours d'un atelier créatif portant sur la résolution d'un problème. A travers une analyse typologique par nuée dynamique, nous mettons en évidence trois groupes d'individus: ceux peu à l'aise avec les activités de clarification, ceux à l'aise sur l'ensemble des opérations de clarification, et ceux plus à l'aise avec les opérations de clarification de divergence et moins avec les opérations de clarification de convergence. Nos résultats contribuent à une meilleure compréhension des préférences des individus vis à vis des activités de construction d'un problème et invitent notamment à clairement distinguer les activités de divergence et de convergence, tant d'un point de vue théorique que pratique.

11

### **Creative process among junior and senior researchers in a High-Tech Industrial Organization**

Toustou Béatrice, Kaminska Renata

Despite growing consensus that creativity is not a solitary activity but results from interactions with other individuals, there is dearth of research about how exactly social interactions contribute to the different stages of the creative process. The literature focuses primarily on knowledge exchange and remains nearly silent on the role of other forms of social support for creativity. Moreover, we know little about how experience influences the social resources exchanged among individuals of different generations. Through a qualitative study conducted in the R&D department of a high-tech company, we show how

three types of social resources – informational, emotional and political – mobilized by individuals through informal interactions, drive two processes depending of researcher's experience.

34

**Dépeindre les Espace-Temps du processus créatif (à la manière de Jullien)**

Véronique Dethier, Claire Lobet-Maris, Anne Wallemacq

Le processus créatif a été étudié principalement en psychologie, de manière séquentielle, parfois itérative et ceci au niveau individuel. De leur côté, les sciences de gestion ont considéré le processus créatif comme un processus collectif à gérer : il a donc surtout été étudié au niveau collectif et organisationnel, malgré un besoin de gestion de moments individuels de création. Partant de l'importance des dimensions d'espace et de temps pour le processus créatif, la présente recherche qualitative propose aux sciences de gestion une approche spatiale et temporelle du processus créatif au niveau individuel, basée sur le cadre théorique de Jullien. La conceptualisation d'Espace-Temps vécus du processus créatif apporte des nouveautés à la littérature de la créativité et une approche intégrative des processus créatifs à la gestion de la créativité et des espaces de travail classiques ou de type tiers-lieu.

42

**De l'idée du créatif à la production créative par le collectif :  
artefacts et routines en action à l'Opéra**

Camille de Bovis, Caroline Hussler

Résumé non disponible

**Atelier 2 : plateau design  
De la créativité à l'innovation**

16

**En quoi une innovation pédagogique et numérique telle qu'un serious game participe-t-elle  
à l'innovation organisationnelle au sein d'une université française ?**

Caraguel Valérie, Guiderdoni-Jourdain Karine, Vieu Marion

Résumé non disponible

31

**La créativité dans le couplage R&D – marchés : la recherche d'applications  
pour des matières premières recyclées**

Guyot Phung Carola

Les politiques publiques encouragent l'incorporation de matières recyclées pour préserver les ressources naturelles. Les activités de recyclage doivent s'insérer entre la collecte de déchets (amont) et l'utilisation des matières recyclées (aval). Innover passe par un couplage entre la R&D et les fonctions proches du marché ou les clients, les connaissances en termes de transformation étant peu développées dans certains domaines. Nous nous interrogeons ici sur le degré de créativité permis par une telle configuration. Nous montrons à travers une étude de cas que la créativité présente au niveau d'un entrepreneur est largement dépendante des stratégies des partenaires et contraintes par les spécificités du marché.

33

**De la créativité à l'innovation : un problème mal posé ?**

Rodet-Kroichvili Nathalie, Bazzaro Florence, Charrier Marjorie

Cette contribution se propose d'examiner la place et les modalités de la créativité dans le processus d'innovation, en tentant d'articuler deux cadres théoriques, l'un se présentant comme une théorie générale de la conception - la théorie C-K -, l'autre comme une théorie de la technologie et de l'intelligence humaine - la thèse TAC - et de tirer de cette réflexion théorique des implications pour accompagner pratiquement l'innovation. Nous nous proposons de tester ces préconisations en déployant une expérience de conception sur le véhicule autonome, en nous appuyant sur une

méthodologie proposée par Bazzaro et Meyer (2019) visant à intégrer les enjeux environnementaux dans la conception de produit, et revisitée pour tenir compte de réflexions théoriques sur la place de la créativité dans le processus d'innovation.

43

**De la créativité à l'innovation grâce au crowdsourcing interne : les enseignements du « Créativ'Café » d'une entreprise de taille intermédiaire familiale**

Emilie Ruiz, Llerena Patrick, Anselmo Chloé

La littérature admet un lien positif entre créativité et innovation, en indiquant notamment que la créativité permet de générer de nouvelles idées dans l'entreprise. Toutefois, peu d'études visent à étudier la transformation de ces idées. Une attention managériale croissante est portée aux dispositifs de crowdsourcing interne, suggérant qu'en s'adressant aux salariés de l'entreprise, les idées identifiées seraient plus facilement intégrées et transformées que celles provenant d'acteurs externes. Néanmoins, d'autres travaux indiquent au contraire qu'en ciblant ses salariés, l'entreprise ferait face à de nombreuses rigidités organisationnelles, l'empêchant de réellement développer sa créativité. Notre travail vise à étudier le passage de la créativité vers l'innovation dans le contexte du Créativ'Café (dispositif de crowdsourcing interne de l'entreprise A). Trois résultats principaux émergent de ce travail. D'une part, le Créativ'Café favorise effectivement la créativité au sein de l'entreprise. D'autre part, la transformation des idées en innovation, malgré les rigidités organisationnelles, semble positive. L'entreprise met en effet en place des mécanismes supportant ce processus de transformation, lui permettant de faire du Créativ'Café un moyen pertinent d'être créatif et de transformer les idées identifiées en innovation, mais également d'identifier les « fausses » bonnes idées.

**Atelier 3 : amphi**  
**Créativité organisationnelle**

14

**La libération de l'entreprise en contexte PME : une étude exploratoire des déterminants**

Lebrun Anne-Cécile, Mignon Sophie, Robert Marc

Cette étude explore les déterminants de la libération de l'entreprise en contexte PME par l'étude de deux cas. La libération de l'entreprise est une innovation managériale qui apparaît paradoxale en PME, puisqu'une de ses spécificités est la centralisation du pouvoir entre les mains du dirigeant. La littérature fait état de peu d'études menées sur les déterminants de l'innovation managériale en PME, et a fortiori dans le cas particulier de la libération de l'entreprise. Nous cherchons donc à identifier par l'étude de deux PME, les éléments motivant le dirigeant à libérer son entreprise. Nous relevons un déterminant de la libération de l'entreprise spécifique aux PME : la volonté, face à des événements dénaturants tels que la croissance, de ne pas évoluer vers une organisation classique perçue comme éloignant l'entreprise de son identité et de ses valeurs. La libération de l'entreprise semble donc un moyen d'assurer la pérennité organisationnelle de la PME.

21

**Créativité organisationnelle en faveur des salariés aidants : Quelle innovation sociale ?**

Chauzal-Larguier Christelle, Murer Duboisset Anne

Dans les entreprises françaises, le nombre de salariés aidants ne cesse de croître. Méconnus, souvent discrets, les salariés aidants interpellent l'entreprise. Entre neutralité, légalisme, répression ou créativité, pour une gestion plus globale du problème, la démarche des entreprises diffère. La dernière option, la plus soutenable à long terme, est au cœur de ce travail. Plus précisément, c'est à la question de la co-construction de solutions en faveur des salariés aidants afin de construire une innovation sociale que ce travail de recherche entend apporter des éléments de réponse. La méthodologie repose sur une étude de cas unique et une étude documentaire. Deux principaux résultats sont mis en évidence. D'une part, la manière dont l'entreprise co-construit cette innovation sociale avec différents acteurs (sélection et structuration des idées individuelles et collectives) est repérée. D'autre part, une première représentation du processus d'innovation sociale d'un dispositif d'aide aux salariés aidants est proposée.



48

**Optimal Corporate Configuration In Creative Industry To Support Organizational Creativity :  
A QCA Approach Applied To Videogame Studios.**

Maxime Mellard, Guy Parmentier

In creative industries, particularly videogames, originality is a prerequisite for any organization wishing to expand as well as survive. Indeed, the creation of an original game requires a large upfront investment from the studio. After discussing with more than 60 CEOs, the most recurring problem they encounter is how to set up an studio organization to enable them to take full advantage of individual and team creativity. Indeed, according to studies on organizational creativity, it seems that organizational factors have an impact on individuals and teams creativity. However, scholars have not clearly identify which factors are necessary and sufficient. The aim of this paper is to identify the impact of six organizational factors on creativity; the agility of the production process, the formalization of idea management process, the workplace layout, clustering, the internal openness and idea time. Through an QCA approach, the optimal studio configuration have been found as a Boolean equation describing the optimal organizational configuration to be set up in order to maximize chances of obtaining great evaluation on steam.

64

**Créativité organisationnelle et entreprise libérée :  
effets paradoxaux et rôle de la vision partagée de l'innovation**

Poli Emilie

Les modèles dominants de créativité organisationnelle (Amabile, 1988; Amabile & Pratt, 2016; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993) sont aujourd'hui questionnés sur le plan empirique par l'apparition de nouvelles formes d'organisation, telles que les «entreprises libérées», qui semblent représenter des cas d'organisations théoriquement très favorables à la créativité. Cette recherche exploratoire, mobilisant un cadre théorique processuel basé sur les interactions sociales (Hargadon & Bechky, 2006), a pour but de tester cette fausse évidence, en étudiant l'impact de l'adoption d'un tel concept managérial sur la créativité collective. Les résultats montrent des effets paradoxaux entraînant l'émergence de deux populations distinctes, vivant des expériences contrastées de l'entreprise libérée. Le leadership et la vision de l'innovation partagée au sein de l'organisation semblent être des facteurs importants dans le développement de ces effets paradoxaux.

**Vendredi 18 octobre 2019**

---

**Session 3 de discussion de papiers : 08h30 – 10h30**

---

**Atelier 1 : salle 002  
Intrapreneuriat, espace et créativité**

27

**De la séparation pour gérer la tension exploration-exploitation.  
Le cas du dispositif intrapreneurial de La Poste**

Maxime Massey

Pour innover et perdurer, les organisations doivent maintenir une tension vitale entre l'exploration et l'exploitation. Cette nécessité appelle une gestion paradoxale, capable de penser et d'agir avec la contradiction. Pour favoriser cette gestion, une réponse est apportée dans la littérature avec le concept d'ambidextrie organisationnelle. L'ambidextrie peut être envisagée selon une conception structurelle, temporelle, ou encore contextuelle. En élaborant une synthèse de ces diverses conceptions, l'objet du présent développement est de montrer que l'ambidextrie conduit à établir une séparation entre l'exploration et l'exploitation. Cette séparation se produit notamment à trois niveaux, à savoir dans l'espace, dans le temps et dans la fonction. Je montre ensuite comment la séparation exploration-exploitation se retrouve dans la pratique de l'intrapreneuriat. Pour ce faire, une analyse empirique du dispositif intrapreneurial de La Poste est exposée. Finalement, l'approche de la séparation tend à dissoudre la contradiction exploration-exploitation en vue de la résoudre.

18

**Impact de la mise en place d'un Fablab interne sur le contexte organisationnel :  
le cas d'un cabinet de conseil**

Fagbohoun Sandra

Dans un contexte où l'innovation est actuellement un des leviers majeurs de croissance voire de survie des entreprises, celles-ci cherchent à se doter d'un certain nombre d'outils, de méthodes et de dispositifs, afin de formaliser, systématiser et pérenniser l'innovation au sein de leurs entités. Parmi les différentes pratiques actuelles, nous nous intéressons à la mise en place de Fablabs internes (ou Fablabs d'entreprises), qui cherchent à favoriser le travail de conception et à stimuler la créativité et l'innovation au sein des entreprises. La littérature s'est attachée à décrire ces espaces en expansion, principalement dans des sociétés industrielles. Nous choisissons ici de nous intéresser tout particulièrement à la mise en place d'un Fablab interne dans une petite société de service (un cabinet de conseil). À partir d'une étude qualitative exploratoire, nous chercherons à identifier si un tel dispositif d'innovation peut conduire à modifier le contexte organisationnel.

41

**Connaissances tacites et émergences des idées créatives en contexte contraint :  
proposition d'un cadre d'analyse pour les plateformes de Crowdsourcing**

Valérie Revest, Bérangère Szostak

Si, désormais, on comprend bien la pertinence des dispositifs consistant à solliciter la foule pour avoir des idées créatives, et, l'existence des plateformes pour répondre aux risques spécifiques induit par le fait de faire appel à cette foule, les travaux actuels n'apportent pas de réponse à une question cruciale : comment émergent les idées suite à un défi d'innovation posté par des entreprises sur une plateforme d'innovation qui impose des contraintes à ces mêmes entreprises ? Nous proposons d'instruire notre questionnement à travers un raisonnement en trois temps. Premièrement, nous définissons ce que l'on entend par problème ou « défi », et nous soulignons les enjeux posés pour une entreprise en matière d'instruction de ce problème, notamment en matière de gouvernance. Deuxièmement, nous montrons en quoi et comment les plateformes d'innovation peuvent être une réponse potentielle aux enjeux posés et illustrons notre propos par le cas de la plateforme Innocentive. Troisièmement, nous proposons un cadre d'analyse de l'émergence des idées créatives sur de telles plateformes – cadre qui se veut exploratoire à ce stade de la recherche. Dans cette optique, nous nous fondons sur les approches évolutionnistes des idées et des connaissances. En particulier nous retenons celle défendue par Paul Nightingale (2003), qui s'inspire des travaux sur les sciences neurologiques et biologiques pour proposer une conception de l'activation des connaissances tacites. En conclusion, nous soumettons les perspectives empiriques actuelles de notre recherche.

50

**Intrapreneuriat : analyse des pratiques de 13 entreprises françaises**

Rémi Maniak, Georget Valentine, Rayna Thierry

L'intrapreneuriat s'est affirmé comme un domaine en pleine expansion, à la fois sur le plan théorique et sur le plan empirique. Les grandes entreprises y voient une manière de contribuer à résoudre leurs problèmes d'inertie, en intégrant des logiques issues de la sphère entrepreneuriale à l'intérieur de grosses structures organisationnelles. De nombreuses initiatives sont en cours dans ces grands groupes pour repérer des « super-héros » capables d'avoir une idée disruptive et de la mener à terme, avec comme ambition de régénérer l'entreprise, augmenter la voilure du business, renouveler les pratiques etc. Cette question est devenue tellement d'actualité que par exemple le Ministère de l'Industrie et des Finances s'est emparé de la question et réfléchit actuellement à la mise en place d'un statut spécifique pour les intrapreneurs. Côté littérature, l'intrapreneuriat (corporate entrepreneurship dans la littérature anglo-saxonne) a été étudié de longue date. Elle se divise globalement en deux catégories. La première met l'accent sur l'individu entrepreneur interne en s'intéressant tout particulièrement à ses caractéristiques intrinsèques, son profil, etc. La seconde prend l'unité d'analyse de l'entreprise, et s'interroge sur les modalités permettant d'insuffler une culture intrapreneuriale dans la grande entreprise, en mettant l'accent sur les dispositifs stratégiques et organisationnels. Pourtant le problème reste entier. Les entreprises importent les bonnes pratiques de l'entrepreneuriat (accélérateur, incubateur, etc.) mais les résultats sont souvent décevants par rapport aux ambitions. Et la littérature reste segmentée entre un niveau individuel et un niveau « macro » sans vraiment faire le lien entre ces deux niveaux, et peine à donner des préconisations quant au pilotage global du processus



intrapreneurial intégrant les deux niveaux. On manque encore d'éléments probants concernant les mécanismes concrets de pilotage des processus intrapreneuriaux. Cette recherche vise à explorer la manière dont les entreprises peuvent cadrer et piloter les processus intrapreneuriaux. Nous avons mobilisé pendant un an, douze entreprises ayant mis en place des dispositifs intrapreneuriaux (CAC40 principalement), et avons mobilisé une approche méthodologique duale : des focus groupes permettant de cerner les enjeux et les questions clés, puis une série d'entretiens dans chacune des entreprises. Au final, nous mettons en lumière un tableau relativement contrasté de la performance de ces processus intrapreneuriaux, pointant notamment (1) une forme de mythologie de l'intrapreneur et du processus intrapreneurial (2) des raisons de relativiser l'impact positif de ce processus (3) une forte diversité des outputs attendus (4) la question de l'articulation avec l'organisation en place (5) les formes de gouvernance du processus d'intrapreneuriat (6) la dépendance à la forme organisationnelle (7) l'importance de la gestion de la dualité individualité / collectivisation. Nous discutons les apports managériaux de ces résultats et l'articulation avec les théories actuelles en intrapreneuriat, et plus globalement en management de l'innovation.

## **Atelier 2 : plateau design Sélection des idées, ouverture et QCA**

20

### **La sélection des idées créatives dans un contexte d'ambidextrie : une approche mixte** Ininou Yassine, Loilier Thomas

Bien que la créativité et la sélection d'idées soient étroitement liées en management de la créativité, les recherches sur la sélection demeurent rares. Cette recherche suit un objectif double : d'une part, explorer en profondeur la sélection d'idées créatives dans les deux logiques d'innovation exploitation et exploration ; d'autre part, analyser à l'aide de l'approche de l'argumentation, les interactions sociales entre acteurs participants à la prise de décision finale en phase de délibération. Elle est de nature exploratoire et basée sur une étude de cas unique de la société Bosch MoP. Elle met en évidence, pour les deux types d'idées, les différentes composantes du processus de sélection et les acteurs mobilisés ainsi que les niveaux organisationnels impliqués. Elle présente ensuite une analyse des interactions argumentatives basée sur une grille d'analyse de Toulmin (1958) pour étudier la manière dont se construit la décision collective d'acceptation ou d'abandon d'une idée durant la délibération.

22

### **Initier une innovation managériale via une méthodologie Delphi pour la sélection d'idées dans la logistique 4.0**

Rollet Anne, Vichara Kim, Jan François, Senkel Marie-Pascale

Dans un monde rendu plus turbulent avec la digitalisation, les entreprises nouent des relations inter-organisationnelles complexes. Pour guider l'action stratégique, l'innovation managériale peut constituer une solution. Une investigation doit être développée sur sa genèse au début du processus de créativité. La sélection d'idées, facilitée par le recours à des ressources externes, est ici étudiée dans le cadre, d'une démarche prospective favorisant une « créativité ouverte ». La démarche suit une méthode combinée Delphi-Prodin qui s'est déroulée sur huit mois, auprès d'un panel d'experts interrogés sur les enjeux de la « logistique 4.0 ». La recherche propose d'investiguer une partie du processus liant la créativité à l'innovation managériale dans un contexte spécifique de relations inter-organisationnelles (RIO) par une méthodologie mobilisant des experts comme communautés d'utilisateurs en logistique. Sur le plan théorique et opérationnel, elle confirme l'importance des acteurs frontières comme centraux dans les innovations managériales nécessaires aux RIO pour créer et entretenir les liens nécessaires entre les acteurs de la supply chain en assumant les controverses et une partie de la gestion des paradoxes.

60

**Do open and closed exploration projects exhibit the same paradoxes?  
A configurational approach**

Emilie Ruiz, Vincent Chauvet, Barthélémy Chollet, Sébastien Brion

Because they require the acquisition and creation of knowledge that is distant from the company's core, exploration projects in large companies entail integration challenges. According to paradox theory, the management of these tensions between generative and integrative forces takes place at four distinct levels: organizing, belonging, learning and performing. In spite of frequent applications of this framework to the study of innovation projects, research rarely takes into consideration how the trend of increased openness (i.e. heavy involvement of external actors) in exploration projects affects the paradoxes appearing and the way they are managed. To fill this gap, we use data from in-depth interviews with 75 participants to 14 exploration projects (half involving external partners) in 5 industry-leading multinational firms. We capture tensions through discourse analysis and then use fuzzy set qualitative comparative analysis to identify the configurations of contradictory forces that relate to perceived high exploration performance. The findings show that exploration performance can be achieved through very diverse "routes" (various combinations of paradoxical forces and, in some cases, literally no paradox at all) in open projects, while the performance of closed projects seems to follow a "one-best way" pattern. More generally, our paper contributes to the paradox approach by showing the potential of configurational analysis for understanding paradoxes.

44

**Opening the black box of idea Evaluation: Impact of the presentation during idea pitches.**

Guy Parmentier et Séverine LeLoarne

The objective of a creative session is to generate as many ideas as possible. The principle behind this assumption is that the more ideas that are generated, the more likely they are to include ones that are strong and of high quality. It is then up to the organization or the entrepreneur to select and exploit the best ideas. However, the evaluation of an idea depends not only on its intrinsic value (novelty, feasibility, relevance and specificity) (Dean *et al.*, 2006), but also on the context in which it is conducted and on the position of those who present the idea. This article, therefore, aims to open this black box in order to understand the factors that influence the evaluation of an idea beyond its intrinsic value. More precisely, the paper explores the dark side of idea evaluation and focusses on the influence of the presentation of ideas on their evaluation: the structure of the pitch, the dynamism of the presentation, the nature and level of language used, and the personal appearance of the ideator. Based on the analysis – conducted according to the qualitative comparative analysis (QCA) method – of 57 pitches of entrepreneurial ideas during two start-up weekends, we show that the ideas that receive the highest evaluation are those that are judged to be the best in terms of novelty, feasibility, and relevance, but also that mastery of the basics of pitch presentation has an impact on idea evaluation. Moreover, when an idea is feasible, relevant and the pitch well structured, is easier to sell it to audience, in this case, the presence on the stage are sufficient.

**Atelier 3 : salle 137  
Créativité collective**

39

**Exploring and modeling the concept of team creativity**

Sudapa Chompunuch, Vincent Riblière, Valérie Chanal

From the first author who mentioned about the social aspects of team creativity (Amabile, 1983) to the one who introduced the concept of team innovation (West, 2002), there has not been any theoretical or empirical evidences on what constitutes the key factors that lead to effective team creativity. Various scholars have tried to model the concept of team creativity but overtime it became more complicated and more confusing. This study focuses on exploring and modeling the concept of team creativity, based on the results of a Systematic Literature Review, with the authors' expectation that this study will help providing a clearer picture of the concept of team creativity and its underlying dimensions.

28

**Restricted Creativity: Enhancing the Software Services of a Medical Technology Company**  
Glass Roman, Mzid Ben Amar Imen

Creativity is seen as key to enhance the services of the technology department of a multinational medical technology company. But in the innovation life-cycle creativity is restricted to be able to form a company-wide consensus. The research question of the paper is, how and why is creativity restricted? The author is a consultant and software developer at the company under study. As a participant, he collected data through ethnographic observation and writing descriptive field notes. In a second step, the data were coded to be aggregated into categories. Through Grounded Theory, the restriction of creativity is explained. The paper stresses the importance of establishing a meta-communication about implicit power structures in company-wide discourse that appears neutral to the observer, because of the contextualization as an objectively best strategy.

47

**Transformation par le design. Facteurs de vigilance pour l'intégration des designers à travers l'analyse d'un projet de service**

Julie Sahakian, Sihem Ben Mahmoud-Jouini

On constate un intérêt croissant dans la littérature en management et dans les entreprises pour l'intégration du design et plus particulièrement du design de service et d'expérience. Cependant, alors que les travaux en design produit et en innovation dans les services sont nombreux, peu se sont intéressés à l'intégration du design de service dans les entreprises ; ainsi qu'à l'interaction entre les designers et les autres acteurs impliqués dans les projets d'innovation. Dans cette communication, nous identifions à travers un cas d'intégration de designers dans un projet, les facteurs de vigilance nécessaires à la réussite de cette intégration.

35

**Les mondes virtuels, leurs avatars et artefacts : un potentiel de nouvelles combinaisons pour un espace d'apprentissage collaboratif ?**

Garaguel Valérie, Gadille Martine

Notre étude s'intéresse à la technologie des mondes virtuels adaptée à des fins pédagogiques à l'université dans le cadre d'un cours de gestion de projet en Master 1. La question principale porte sur les apports de l'usage de l'espace virtuel dans la transformation radicale du mode d'apprentissage transmissif dans l'espace physique à l'université. Cet usage est interrogé selon des dimensions cognitives, sociales et organisationnelles. Les premiers résultats mettent en avant la médiation du monde virtuel et des artefacts 3D dans le scénario, pour la mise en place d'un travail collaboratif et créatif au sein des groupes d'étudiants travaillant à distance. L'analyse des vidéos *inworld* suggère l'importance de la relation avatariale dans la structuration des échanges, favorisant un *embodiment* des personnes, au sein d'une même unité de lieux, pour un processus d'apprentissage situé. Certaines difficultés de couplage entre intentions pédagogiques et médiation technologique du scénario dans la formation sont enfin soulignées.

---

**Session 3 de discussion de papiers : 11h00 – 12h30**

---

**Atelier 1 : salle 002**  
**Technologie et innovation**

56

**The role of Large-Scale Research Infrastructure in users' creativity**

Nuria Moratal, Souraya Ismail

Abstract not available

63

**La créativité des ingénieurs de la conception dans l'industrie française, une lecture à partir du concept d'imaginaire de Cornelius Castoriadis**

Marion Cina

A travers l'exemple des ingénieurs concepteurs de l'industrie française, nous montrons l'utilité du concept d'imaginaire selon Castoriadis pour mieux comprendre la créativité dans les organisations. De cette manière, nous envisageons la créativité comme logée dans les systèmes techniques et sociaux dont dépendent les individus, eux-mêmes les modifiant en permanence. Nous évoquons donc une créativité de l'ingénieur sans cesse différente, car co-construite avec ces systèmes techniques et sociaux, lesquels changent au même rythme. Nous considérons ensuite de nombreuses perspectives pour les travaux en sciences de gestion souhaitant s'intéresser à la créativité dans les organisations, par le recours au concept d'imaginaire castoradien.

65

### **A Framework for open source hardware for Business model**

Laetitia Thomas et Karine Evrard Samuel

The goal of this paper is to deliver a comprehensive framework to understand the types of revenue streams open source hardware (OSH) projects can activate. The Commons theory serves as the theoretical foundation of this research, as OSH peer production transcends firms' boundaries, and is an instance where the combined forces of the market, the state and the commons can collectively manage a shared resource or innovation. The business models of 27 community-based and community-oriented OSH initiatives were studied during a 3 year period, and collected data were analyzed following a qualitative and abductive methodology. The results allow us to see an emerging process, wherein OSH initiatives progressively interact with their surrounding innovation ecosystems, enrich their value propositions and grow in impact.

### **Atelier 2 : salle 137 Business model et innovation**

61

### **Mechanisms for Value Creation and Capture in Ecosystems**

Tatiana Dragutan, Muller Paul, Szostak Bérangère

The aim of this article is to propose an analysis framework for better identifying the value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems, their coordination and the factors determining the transition between the two. We start our questioning with investigating the literature on ecosystems and what they are, continue then with the one about what is value, what are the difficulties in defining what value creation stands for, and the one on mechanisms for value creation and capture, pointing out to the fact that the majority of literature is focusing on economic value. We end by presenting the objectives of this research project and why it is of interest for researchers, practitioners and regulatory bodies. This article aims at defining a conceptual framework to be used for investigating the mobility ecosystem in Lorraine.

53

### **Emerging ecosystem strategy and the role of intermediate technology as a platform: the case of new hydrogen economy in France**

Mathias Guérineau, Julie Mayer

In this paper we try to analyse different ecosystem strategies around emerging technologies and how market mechanisms can influence them. We mobilize both platform and ecosystem theories around the case of the development of the new hydrogen economy. Our preliminary results show that different strategies coexist, using different marketing tools depending on governance modalities, the type of value created and the scope of value chain. This paper is exploratory and part of a broader research on the management of emerging ecosystems in the context of energy transition.

### **How to experiment and implement Business Model Innovation in an established firm? Insights from Corporate Entrepreneurship practices**

Grall Margaux, Chiambaretto Paul, Florence Charue-Duboc

The concept of Business Model Innovation (BMI) has become more and more influential in strategic management research over the last fifteen years and introduces the additional notion of innovation to Business Model (BM); BM is defined as “*the design or architecture of the value creation, delivery and capture mechanisms*” of a firm. It hereby raises a number of crucial theoretical and empirical questions: what are the drivers and facilitators of BMI? Whereas drivers of BMI remain in current investigations within academic research, organizational practices such as Corporate Entrepreneurship (CE) has increasingly been recognized as a legitimate path to level organizational performance through innovation. Indeed more and more companies rely on CE practices to remedy the shortcoming in their existing innovation processes. The aim of this paper is to investigate under which conditions CE practices allow to experiment BMI in an established firm and what are the moderators that lead to the implementation of BMI. Based on the CE and BMI literatures, we analyze the empirical case of a french traditional airline that we anonymized under the name of *Constellation* using a qualitative single embedded case study design. The case of *Constellation* is an interesting example to use because the airline started to encourage practices such like CE to experiment BMI. We highlighted several conditions under which BMI is enabled thanks to CE practices.

### **Atelier 3 : plateau design Communauté et innovation**

#### **Analyse des interactions « aux frontières » entre communautés artistiques et communautés technologiques : une entrée par le territoire**

Etienne Capron

Dans de nombreuses métropoles, des communautés artistiques et des technologies numériques coexistent et déploient leurs activités sur les mêmes territoires. Cette dynamique s’amplifie avec le capitalisme cognitif-culturel, soit la mise en place de stratégies visant à l’attraction et à la rétention des talents des industries culturelles et créatives par des villes de plus en plus inégalitaires économiquement et spatialement (Florida, 2002 ; 2017). Mais la dynamique des complémentarités de ces secteurs doit être interrogées. au regard de ce qui se produit aux frontières de ces communautés. Partant d’une analyse comparative de trois territoires, ce travail a pour objectif de comprendre quelles sont les caractéristiques territoriales qui enrichissent la créativité des membres de ces communautés. L’hypothèse de la co-évolution de ces communautés dans un cycle de vie où la phase initiale d’enrichissement mutuel peut conduire à une substitution d’une communauté par une autre, voire à une re-complémentarité, sera explorée.

#### **Enquête autour de deux unités actives d’innovation : communauté de pratique versus communauté épistémique**

Pascal Lièvre et Olivier Dupouet

La notion de communauté apprenante fait l’objet d’une abondante littérature depuis une trentaine d’année. Ces structures ont pris des noms divers et variés de la communauté de pratique en face à face ou en ligne jusqu’aux communautés d’innovation en passant par les communautés épistémiques, créatives, d’intérêt... Des socles communs ont été identifiés entre elles, tout en proposant d’en faire des partitions relatives entre elles. Nous émettons l’hypothèse que l’on peut distinguer d’une manière radicale sur le plan théorique deux types de communauté en tant qu’archétype : la communauté de pratique et la communauté épistémique. Premièrement en fonction de leur niveau d’adossement respectif à une théorie de l’apprentissage. Deuxièmement en fonction de leurs dynamiques cognitives différenciées en rapport avec leurs finalités. En conclusion, nous dégageons les conséquences théoriques de cette distinction radicale en proposant un agenda de la recherche en matière de communauté apprenante.

**Can I Commercialise? Norms Regulating Commercialisation Behaviours in Open Source  
Hardware Communities**

Ludmila Striukova, Thierry Rayna, Emmanuelle Fauchard

Abstract not available