

# Le canevas de la créativité : Un modèle économique pour la gestion du savoir et des idées

Raouf Naggar

“ *Il faut cultiver notre jardin.* ”

Voltaire (1694–1778)  
dans *Candide ou l'optimiste*

L'innovation repose sur les idées issues de la créativité et sur le savoir et la recherche qui permettent de mettre les idées à profit. Cependant, ces deux activités sont très tributaires des personnes qui les réalisent. Comme l'a démontré un projet pilote réalisé à l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ), toute approche qui néglige cet aspect est vouée à l'échec. Nous proposons ici d'élaborer un système de gestion du savoir et des idées conçu comme un écosystème cohérent fondé sur l'intérêt et les préférences de chaque partie prenante et prenant en compte tous les facteurs déterminants pour son succès. Cet écosystème est le résultat d'une conception minutieuse de chacun des éléments devant généralement être pris en compte dans un modèle économique. En effet, l'élaboration du modèle économique inclut non seulement la proposition de valeur de la gestion du savoir et des idées et son adéquation avec la clientèle visée, mais également la compréhension des ressources et activités requises pour livrer cette proposition et surtout les moyens de financer ces activités. Cet écosystème repose principalement sur l'instauration de « communautés d'innovation » pleinement fonctionnelles, responsables de constituer, faire vivre et valoriser leur patrimoine de savoir et d'idées.

## Introduction

La créativité joue un rôle essentiel dans le processus d'innovation car elle permet de générer les idées qui donneront naissance à l'innovation. Ces idées se situent à tous les niveaux du processus, elles visent à : répondre à un enjeu, atteindre un objectif visé, résoudre un problème, tirer profit d'une connaissance ou comprendre un phénomène. Mais c'est le savoir qui permet de mettre les idées à profit et ainsi d'innover. De plus, le savoir alimente la créativité et les idées stimulent la recherche. Le succès de l'innovation repose donc en grande partie sur ces deux activités qui sont très tributaires des personnes qui les réalisent. Le besoin de gérer ensemble le savoir et les idées a été l'un des défis majeurs de la gestion de l'innovation à l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ; [tinyurl.com/ns6dedx](http://tinyurl.com/ns6dedx)). Hydro-Québec produit, transporte et distribue de l'électricité. Son unique actionnaire est le gouvernement du Québec. Son institut de recherche - l'IREQ - regroupe 500 personnes : des scientifiques, des techniciens, des ingénieurs et du personnel de toutes les spécialités qui unissent leurs expertises pour

soutenir Hydro-Québec dans toutes les facettes de ses activités. Les travaux de l'IREQ soutiennent les cinq domaines prioritaires suivants : i) réseau intelligent, ii) vieillissement des matériaux et pérennité des installations, iii) utilisation efficace de l'énergie, iv) énergies renouvelables, v) matériaux pour batteries et transport électrique. L'IREQ doit son existence au succès de ses innovations et donc à la créativité, au savoir et au savoir-faire de son personnel ainsi qu'à ses installations de pointe. Confrontée à un contexte énergétique en mutation et à des avancées scientifiques fulgurantes, il devenait essentiel pour l'IREQ de gérer de façon explicite non seulement ses projets d'innovation et ses activités de recherche, mais également sa créativité. Cet article présente le fruit des projets et recherches visant à relever ce défi à l'IREQ où l'auteur est responsable de l'innovation stratégique et de la créativité.

Suite à une consultation auprès de son personnel, gestionnaires et chercheurs, et à un balisage auprès d'entreprises similaires, l'IREQ a identifié un certain nombre de problématiques liées à la créativité :

## Le canevas de la créativité : Un modèle économique pour la gestion du savoir et des idées

*Raouf Naggar*

1. La génération d'idées est vue comme un exercice de proposition de projets.
2. Lorsque les propositions proviennent d'activités de créativité, le périmètre est défini et le temps alloué est limité, les meilleures idées pourraient ne pas en émerger.
3. Lorsque les propositions proviennent d'un appel ouvert, seules quelques idées proposées sont utilisées, suite aux nombreux refus, la motivation à proposer ses idées diminue, de plus, des idées de qualité qui sont refusées pour des questions de maturité, d'opportunité ou de budget disponible, finissent par être perdues.
4. Lorsqu'un idéateur est occupé, il retient son idée pour en conserver la paternité et pour s'assurer qu'elle ne sera pas réalisée par d'autres.
5. Lors de la recherche d'options et de la résolution de problèmes en cours de projet, l'éventail d'idées proposées est limité car il ne provient que des membres de l'équipe projet.
6. Les idées trouvées au cours d'un projet ne sont pas toujours partagées hors de l'équipe projet.
7. Les idées embryonnaires n'ont pas la chance de cheminer.

L'approche proposée pour répondre à ces problématiques a fait l'objet d'un projet pilote en 2011. Elle visait à reconnaître la créativité comme une activité à part entière pouvant se réaliser en continu, sans être nécessairement liée à la réalisation de projets, et à instaurer un réservoir d'idées destiné à désynchroniser le moment où les idées émergent du moment où elles sont utilisées et à favoriser le partage des idées et leur cheminement [Naggar 2010].

L'approche utilisée pour le projet pilote a été un succès dans la mesure où elle a rassemblé plusieurs employés qui y ont adhéré, mais elle a également révélé de nouvelles difficultés [Naggar 2012]:

1. Le processus prévoyait qu'afin de stimuler la génération d'idées, la communauté partagerait les défis que les équipes ont à relever ainsi que les défis perçus comme importants pour l'entreprise. Cette approche n'a pas eu d'écho favorable car, dans l'esprit des participants, la conviction est que c'est la responsabilité

de la direction de soumettre les défis d'entreprise, tandis que les défis scientifiques sont sous la responsabilité des équipes responsables des projets.

2. Le processus prévoyait le dépôt des idées et des propositions de projets dans le réservoir d'idées. Cependant, pour ce qui est des propositions de projets, les participants ne voyaient aucun avantage à publier leur proposition dans un réservoir impersonnel et de risquer de rater des opportunités, plutôt que de la proposer directement aux décideurs. Il s'est également avéré que les participants considéraient que l'effort requis pour la formulation des idées dans un format pérenne et partageable était trop important compte tenu du fait que le bénéfice attendu paraissait incertain et à trop long terme.
3. Le processus prévoyait un travail informel, réalisé en communauté, autour d'idées proposées par les participants, mais il s'est avéré que le simple fait de proposer ces idées était déjà difficile en raison des contraintes imposées par l'emploi du temps assez chargé dans le cadre des projets formels. De plus, les participants étaient réticents à partager leurs idées en dehors de leur réseau de confiance, à les discuter en public. Aussi, la motivation pour le travail informel avec une communauté élargie est apparue difficile à réconcilier avec l'esprit d'entrepreneur associé à un système où la reconnaissance est liée à l'impact des réalisations.

4. Le processus prévoyait que l'on ferait un effort pour capitaliser les idées trouvées dans le cadre des projets afin de pouvoir les réutiliser dans d'autres projets. Le fait qu'aucun budget n'était prévu pour cette activité et l'échéance des projets étant prioritaire, il était difficile d'y consacrer le temps requis.

Il en résulte que trois principaux obstacles se dressent devant toute tentative de gérer le savoir et les idées :

1. La réticence à partager son savoir et ses idées hors d'un réseau de confiance, à s'exposer à la critique et à la concurrence.
2. L'absence de motivation à divulguer et à partager son savoir et ses idées alors qu'on a d'autres priorités et qu'on n'y trouve pas son intérêt personnel.
3. L'effort additionnel requis pour partager le savoir et les idées, en marge du travail et des projets auxquels on est déjà assigné.

## Le canevas de la créativité : Un modèle économique pour la gestion du savoir et des idées

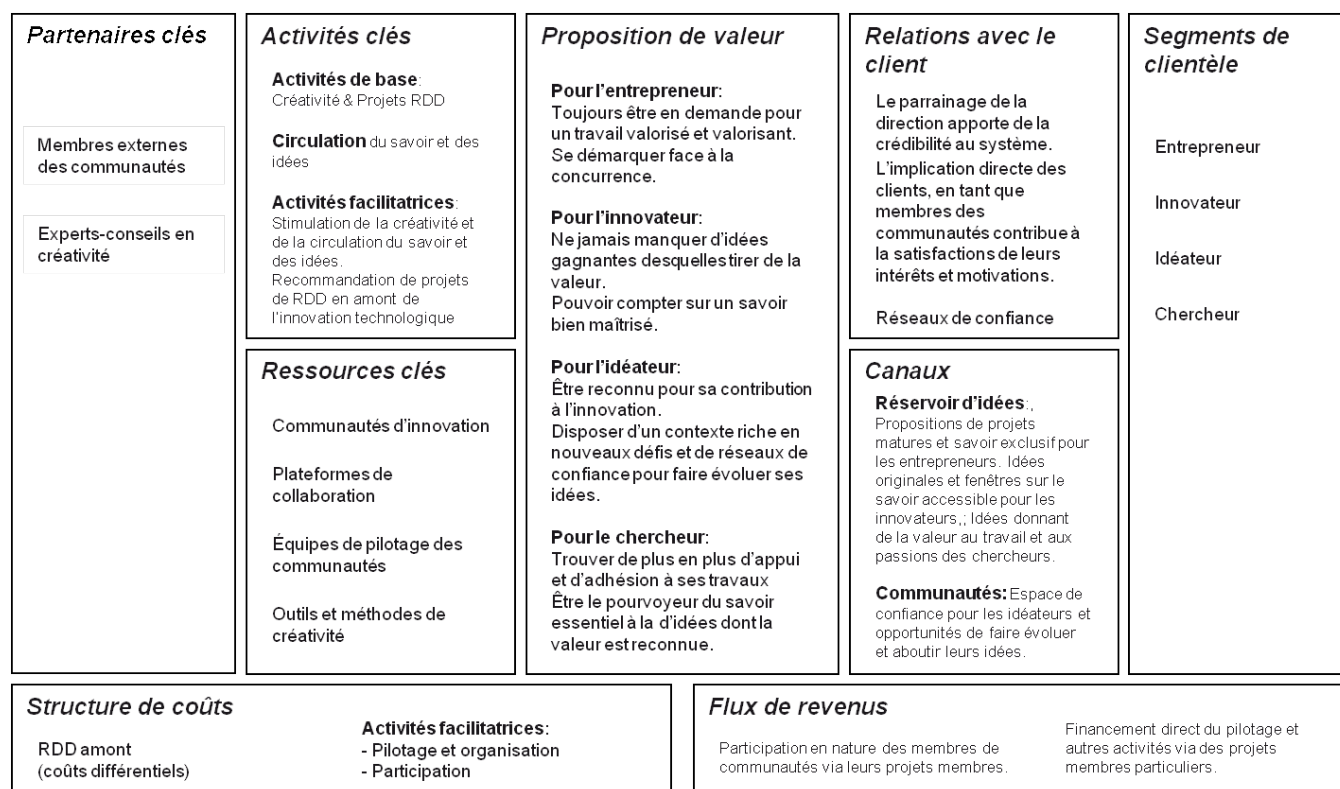
Raouf Naggar

Nos travaux antérieurs [Harvey et al 2013; Naggar et al 2014] ont étudié les paradoxes managériaux associés à ces difficultés et présenté quelques pistes pour les surmonter.

Le présent article aborde la question selon une approche différente. Nous proposons ici d'élaborer un système de gestion du savoir et des idées conçu comme un écosystème cohérent fondé sur l'intérêt et les préférences de chacun et prenant en compte tous les facteurs déterminants pour son succès. C'est l'ensemble des processus, des personnes, des outils et des façons de s'organiser que nous appelons « système ». Aussi, c'est parce que nous voulons que ce système fonctionne naturellement que nous disons que c'est un « écosystème ». Or, nous avons constaté qu'une bonne conception de cet écosystème devait prendre en compte les mêmes éléments que l'on doit généralement prendre en compte dans un modèle économique. En effet, l'élaboration du modèle économique inclut non seulement la proposition de valeur de la gestion du savoir et des idées et son adéquation avec la clientèle visée, mais également la compréhension des ressources et activités requises pour livrer cette proposition et surtout les moyens de financer ces activités.

C'est suite à une conférence d'Yves Pigneur à Montréal en 2013 présentant le canevas de modèle économique élaboré avec son collègue Alexander Osterwalder à l'Université de Lausanne [Osterwalder 2010 et 2011], que l'IREQ a expérimenté cette approche pour la formulation de propositions de projets d'innovation stratégique. L'intérêt d'utiliser ce canevas est qu'il aborde systématiquement toutes les conditions de succès du projet, et particulièrement l'adhésion des clients visés. De cette expérience a jailli l'idée d'élaborer le modèle économique du système de gestion du savoir et des idées, afin de s'assurer de l'adhésion des clients visés, qui sont ici les personnes impliquées dans le système et, par conséquent, les parties prenantes de l'écosystème que nous voulons instaurer.

Ainsi, chacune des prochaines sections de l'article correspond à une ou plusieurs sections du canevas. On s'intéresse d'abord aux profils et motivations des parties prenantes et on présente la valeur que cet écosystème propose à chacune d'elles. Puis on identifie les activités clés sans lesquelles le système ne tiendra pas ses promesses. On s'intéresse ensuite à ce qui rendra ces activités possibles, soit les ressources et les partenaires clés, le type de relation à entretenir avec



**Figure 1.** Modèle économique de la gestion du savoir et des idées selon le canevas proposé par Osterwalder et Pigneur [Osterwalder et al 2010, 2011]

## Le canevas de la créativité : Un modèle économique pour la gestion du savoir et des idées

Raouf Naggar

chacun et les canaux par lesquels la valeur sera obtenue. Finalement, on détermine le coût associé au bon fonctionnement du système et la façon dont on pense qu'il devrait être financé. La figure 1 présente ce modèle économique qui sera détaillé par la suite.

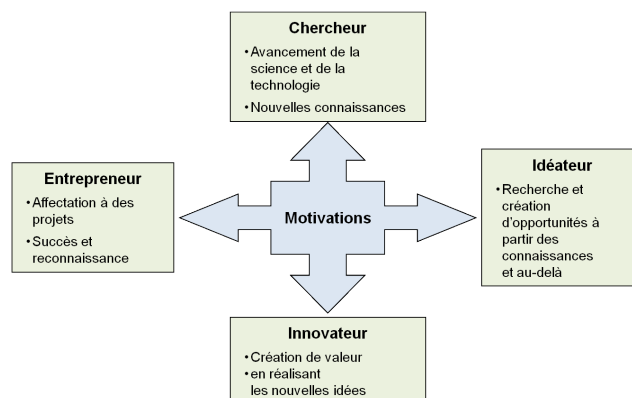
### Segments de clientèle : Profils et motivations des parties prenantes

La première chose à faire pour motiver les parties prenantes du processus d'innovation technologique est de comprendre ce qui les motive et ce qui les préoccupe. Chaque partie prenante, chercheur, technicien ou gestionnaire, peut être décrite par une combinaison des quatre profils types suivants, tel que nous l'illustrons à la figure 2 selon les principes énoncés par Francisc Sole Parellada dans ses travaux sur la créativité dans les PME [Sole Parellada 2012] :

1. Le chercheur est motivé par l'avancement de la science et de la technologie, par le développement de nouveaux savoirs. Il est préoccupé par le niveau d'appui qu'il va recevoir dans sa quête.
2. L'idéateur est motivé par la recherche et la création d'opportunités à partir du savoir existant et au-delà de celui-ci. Il est préoccupé par la valeur accordée à ses idées et par le fait que ce qui est reconnu c'est la réalisation des idées et non le mérite de les avoir eues.
3. L'innovateur est motivé par la création de valeur en réalisant les idées et en utilisant le savoir. Il est préoccupé par la qualité et la pertinence des idées dont il dispose. Ce profil est typique pour un responsable de portefeuille ou un chargé de projets.
4. L'entrepreneur est motivé par l'obtention de projets et par les bénéfices liés à leur réalisation (succès, reconnaissance, rémunération...). Il est préoccupé par le risque de manquer de projets et de perdre des membres précieux de son équipe pendant les périodes creuses. Ce profil est typique pour un chef d'unité, un chargé d'équipe ou un leader naturel.

### Proposition de valeur : Les promesses pour chaque partie prenante

Une gestion réussie du savoir et des idées doit pouvoir offrir à chaque partie prenante suffisamment de valeur pour la motiver à participer volontairement et activement au processus.



**Figure 2.** Les motivations des parties prenantes dans l'écosystème

1. L'entrepreneur doit y voir la promesse de toujours être en demande pour un travail valorisé et valorisant. La gestion des idées doit susciter l'intérêt de clients séduits par ce qui leur est proposé et sont en quête de sa disponibilité. La gestion du savoir doit l'habiliter à se démarquer de ses concurrents et à acquérir les compétences pour réaliser ses projets.
2. L'innovateur doit y voir la promesse de ne jamais manquer d'idées gagnantes desquelles tirer de la valeur et de savoir que ces idées pourront devenir des innovations grâce à un savoir disponible et maîtrisé.
3. L'idéateur doit y voir la promesse d'être reconnu pour sa contribution à l'innovation et de disposer d'un contexte riche en nouveaux défis et permettant à ses idées de grandir et d'évoluer dans des réseaux de confiance, de survivre et de trouver des opportunités de réalisation.
4. Le chercheur doit y voir la promesse de trouver de plus en plus d'appui et d'adhésion à ses travaux de recherche parce ceux-ci sont accompagnés d'idées dont la valeur est reconnue et qu'il est le pourvoyeur du savoir essentiel à leur réalisation.

### Activités clés : la dynamique Savoir – Idées

La théorie C-K, développée à l'École des mines de Paris sous la direction d'Armand Hatchuel, nous enseigne que les idées - représentées par C pour « concepts » - évoluent en lignées. L'un des moteurs d'évolution permettant l'apparition d'une nouvelle idée est un savoir nouveau ou nouvellement remémoré - représenté par K pour « knowledge ». Ces lignées forment un réseau directionnel dont les limites constitueraient, à l'ultime, une

# Le canevas de la créativité : Un modèle économique pour la gestion du savoir et des idées

Raouf Naggari

frontière du concevable. Les savoirs peuvent être représentés comme un archipel constitué d'îlots correspondant à des domaines de connaissance évoluant séparément. C'est en faisant évoluer les savoirs et en jetant des ponts entre ces îlots que l'on peut repousser les frontières du concevable. [Hatchuel 2010; Le Masson et al 2014]

Tel qu'illustré à la figure 3, la mise en œuvre de la dynamique suggérée par la théorie C-K passe par différentes activités. Nous distinguons ici trois grands types d'activités : Les activités informelles ou Underground sont réalisées librement par les parties prenantes sans intervention de la gestion; les activités formelles ou Upperground sont financées et gérées par l'entreprise; les activités facilitatrices ou Middleground sont favorisées et appuyées par la gestion mais elles visent à stimuler et orienter les activités informelles :

1. Au départ, nous avons les deux activités de base de la théorie C-K. La *créativité*, en tant qu'activité, consiste à générer des idées. L'activité de *recherche, développement et démonstration* (RDD) consiste à développer ou acquérir de nouveaux savoirs.
2. Pour mettre en relation ces deux activités, une activité essentielle - *la circulation du savoir et des idées* - permet de développer un réservoir où ceux-ci sont capitalisés en vue d'être partagés et valorisés. Elle per-

met également d'intégrer des savoirs et des idées trouvés à l'externe. Elle se réalise via les 4 modes de transfert de Nonaka et Takeuchi: Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation. [Nonaka et al 1995]

3. Les idées et l'acquisition de savoir foisonnent chez les différents acteurs de l'innovation technologique qui les gèrent eux-mêmes et les partagent en fonction de leurs intérêts et de leurs passions. Cependant, cette *activité informelle (Underground)*, pour pouvoir porter fruit, a besoin d'*activités facilitatrices (Middleground)*. Celles-ci visent à organiser des événements déclencheurs et à instaurer des contextes favorables où les acteurs jouissent du juste équilibre entre une proximité qui leur permet de se comprendre et une diversité qui suscite leur imagination et élargit leurs horizons. Elles visent également à rapprocher les différents protagonistes qui interviendront dans le parcours d'une idée. [Cohendet et al 2008, 2010]
4. Les activités de RDD sont des *activités formelles (Upperground)* car elles requièrent du travail et des moyens importants. Dans un contexte d'innovation technologique, la RDD se situe en aval des idées, en route vers la création de valeur. Or, dans un contexte de gestion du savoir et des idées, la RDD doit être également en amont des idées, puisqu'elle doit les

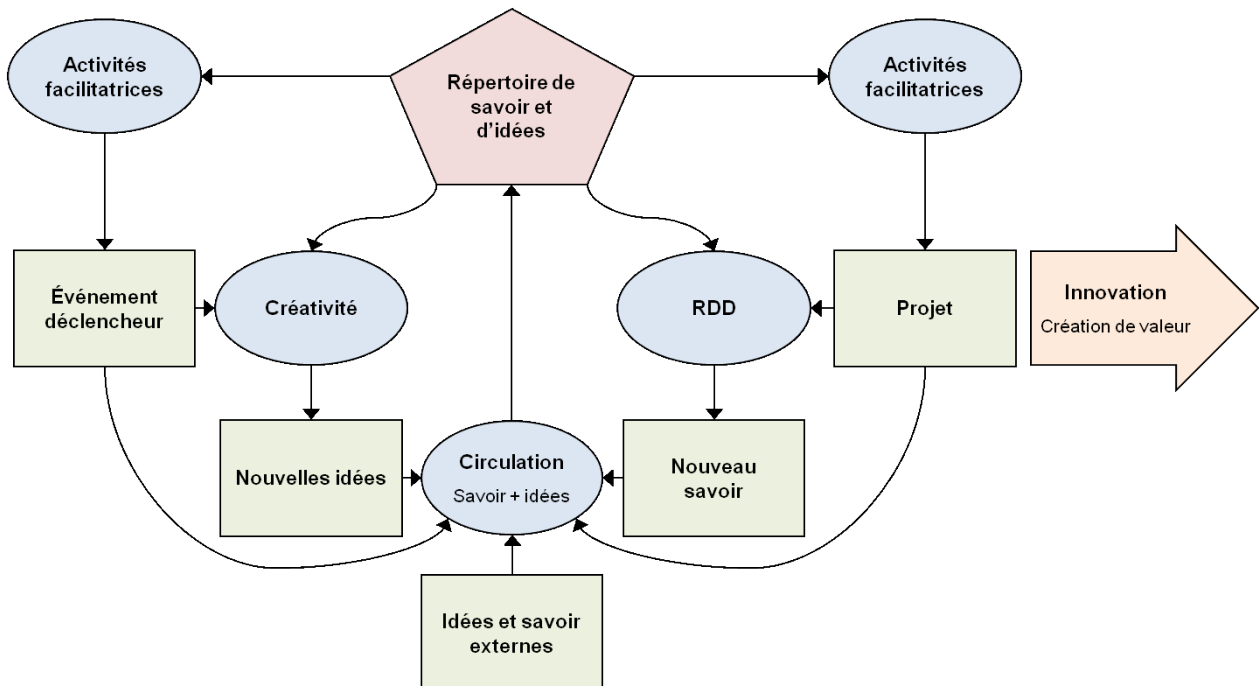


Figure 3. Activités clés de la dynamique Savoir - Idées

## Le canevas de la créativité : Un modèle économique pour la gestion du savoir et des idées

*Raouf Naggar*

aider à évoluer, grandir, converger et se renouveler. Elle a donc aussi besoin d'*activités facilitatrices (Middleground)* visant à sélectionner, élaborer et obtenir le financement des projets en amont de l'innovation technologique. Il est utile de rappeler ici que la recherche vise à découvrir et à comprendre, que le développement vise à modéliser, raisonner et concevoir, tandis que la démonstration vise à convaincre.

### Ressources, partenaires, relations et canaux : Rôle des communautés

#### Ressources

La réalisation des activités informelles ne requiert pas de ressources dédiées. La réalisation des activités formelles requiert toute la panoplie de ressources nécessaires à la RDD, mais rien de nouveau dans un contexte d'innovation technologique.

C'est la réalisation des activités facilitatrices pour la créativité, pour la circulation du savoir et pour la RDD en amont, qui requiert de nouveaux types de ressources :

1. Un ensemble de communautés d'innovation, petites ou grandes, spécialisées ou englobantes, qui sera le lieu de ces activités et le gardien du réservoir de savoir et d'idées. Ce réservoir est distribué dans les communautés tant sous forme tacite qu'explicite. Les membres des communautés doivent y trouver un réseau de confiance dans lequel ils n'ont pas de réticence à partager mais au contraire un intérêt à le faire.
2. Une plateforme de collaboration offrant à chaque communauté son espace. C'est le lieu où le tacite devient explicite, où le précaire est pérennisé, où la traçabilité des contributions est possible. C'est aussi un outil facilitant, permettant de communiquer sans égard à la distance ni au temps. C'est le support du réservoir de savoir et d'idées.
3. Des équipes de pilotage de communautés qui assureront leur dynamisme. Chaque communauté est autonome à ce niveau, mais la collaboration entre les pilotes des différentes communautés est essentielle.
4. Des outils et méthodes de créativité sont nécessaires à la réalisation d'exercices productifs au sein des communautés.

#### Partenaires

En plus de ses ressources propres, l'Institut de recherche doit faire appel à des membres externes au sein des communautés. Ces membres, provenant de la com-

munauté scientifique, des unités ou entreprises clientes ou de chez les fournisseurs de biens et de services, enrichirons le partage en apportant des points de vue différents, de nouveaux savoirs et des idées originales.

Il pourra également être nécessaire de faire appel à des spécialistes de la créativité car différentes méthodes sont constamment en élaboration pour favoriser l'émergence des idées.

#### Relations

Les relations, entre le système de gestion du savoir et des idées et les parties prenantes qui en sont les clients, sont également assurées par les communautés. En tant que membres des communautés, les clients du système sont directement impliqués dans leur fonctionnement et leurs orientations, ils peuvent veiller à ce que leurs intérêts et motivations soient satisfaits.

À un autre niveau, les communautés doivent jouir d'une crédibilité auprès de leurs membres et des autres communautés. Cette crédibilité leur est attribuée par le parrainage de la direction de l'entreprise ou de décideurs en général, si l'on déborde du contexte d'une entreprise. Ce parrainage s'exprime par une communication des enjeux, défis et opportunités et par une écoute des propositions et recommandations des communautés.

Finalement, les relations entre les parties prenantes sont assurées dans le cadre de réseaux de confiance où il est possible de partager graduellement son savoir et ses idées, d'abord dans un réseau personnel, puis dans des communautés de plus en plus larges. On pourrait croire que cette approche favorise le secret plutôt que le partage, alors que c'est justement le contraire que l'on recherche. Ce paradoxe est résolu par le fait que c'est l'intérêt qui stimulera le partage et non l'obligation de divulguer. Cet intérêt sera constamment ravivé par les activités facilitatrices et laissera à chacun le soin de jouer ses cartes au moment opportun.

#### Canaux

Les canaux sont les véhicules permettant à chaque partie prenante d'avoir accès à la valeur que lui offre la gestion du savoir et des idées.

1. Les membres entrepreneurs d'une communauté obtiendront ce qui leur est promis dans la section du réservoir d'idées regroupant les propositions de projets les plus matures, qui ont démontré leur valeur et leur crédibilité, et qui ont trouvé des clients. Également, ils miseront sur l'exclusivité du savoir qu'ils détiennent.

## Le canevas de la créativité : Un modèle économique pour la gestion du savoir et des idées

*Raouf Naggar*

2. Les membres innovateurs d'une communauté obtiendront ce qui leur est promis dans la variété et l'originalité des idées du réservoir, car ils pourront y puiser la matière permettant d'échafauder des projets innovants de grande valeur. Également, ils miseront sur la disponibilité du savoir nécessaire à l'interne comme à l'externe de l'entreprise.
3. Les membres idéateurs d'une communauté obtiendront ce qui leur est promis dans la structure même des communautés qui leur offre l'espace de confiance dont ils ont besoin pour partager et faire évoluer leurs idées et l'espace de collaboration qui leur offre l'accès au savoir en évolution et l'accès aux défis et enjeux auxquels on veut répondre. Également, ils miseront sur les différentes opportunités pour jouer leur cartes afin de faire valoir leurs meilleures idées et d'obtenir les investissements en RDD pour les faire évoluer.
4. Les membres chercheurs d'une communauté obtiendront ce qui leur est promis dans les idées auxquelles ils n'auraient pas pensé qui donnent de la valeur à leur travail et à leurs passions. Également, ils miseront sur la contribution de leurs pairs actuels et passés, grâce à un réservoir de savoir pérenne, pour trouver les « eureka » essentiels à l'avancement de la science.

### Structure de coûts : Activités facilitatrices et projets de RDD amont

Les activités facilitatrices et les ressources qui leurs sont associés sont des éléments nouveaux dans le budget d'une entreprise innovante voulant se doter d'un système de gestion du savoir et des idées.

Les projets de RDD amont ne sont pas réellement un coût supplémentaire car, lorsqu'ils ne sont pas effectués dans une perspective amont, ils doivent être intégrés en aval dans les projets d'innovation. Ce n'est pas vraiment le coût qui est différentiel mais plutôt la valeur du résultat obtenu.

### Flux de revenus : L'harmonisation avec les processus en place

Dans le contexte de l'implantation d'un processus de gestion du savoir et des idées, la notion de « flux de revenus » doit être comprise comme étant le mode de financement du processus, c'est-à-dire les « revenus » qui permettront de couvrir les coûts de fonctionnement du processus.

Il ne s'agit pas ici de faire valoir les bénéfices attendus de la gestion du savoir et des idées pour justifier un nouveau budget à cet effet. Il s'agit plutôt de faire en sorte que ce financement provienne naturellement des structures déjà en place, soit les projets, parce que le succès du processus devrait résulter des contributions des parties prenantes qui y trouvent leur intérêt.

Le bénéfice final proviendra de la valeur accrue des projets réalisés (meilleurs bénéfices générés, coûts moindres, délais de réalisation plus courts, etc.)

#### *Le financement des communautés*

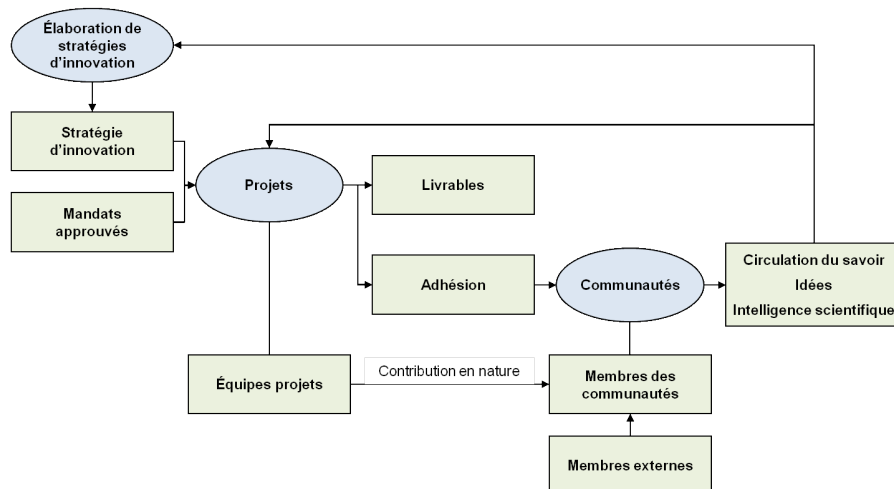
Plus que le financement même des communautés, le vrai défi consiste à vaincre la perception que le fait d'y consacrer des ressources ne nuit pas aux activités d'innovation technologique elles-mêmes. En effet, il est difficile de convaincre qu'en détournant du temps vers les activités des communautés on peut rester efficient et même accroître cette efficacité. Une piste pour surmonter cette contradiction apparente se trouve dans l'établissement d'une vraie collaboration entre les projets et les communautés, tel qu'illustré à la figure 4.

Les projets répondent à des mandats approuvés et s'inscrivent dans des stratégies d'innovation. Ils disposent d'une équipe et doivent réaliser des livrables. Les communautés rassemblent des membres partageant un intérêt commun et accomplissent des activités de partage, d'idéation, de veille et de vision. Afin de s'assurer que celles-ci n'empiètent pas sur les activités devant être réalisées en mode projet, il est nécessaire que le travail réalisé en communauté soit un vecteur d'efficacité et de qualité dans la réalisation des projets et dans l'élaboration des stratégies d'innovation. Ceci découle de la mise à profit des activités de créativité et de circulation et capitalisation du savoir.

Cependant, pour s'assurer que cet enrichissement se fait correctement, il est essentiel de reconnaître le champ d'intérêt commun entre la communauté et un certain nombre de projets. Ceci s'obtient en sollicitant les projets concernés afin qu'ils adhèrent à la communauté et qu'ils contribuent par leur implication à l'orienter de manière à servir leurs intérêts et à développer la vision de leur domaine. Par cette adhésion ils autorisent certains membres de leur équipe-projet à contribuer « en nature » à titre de membres de la communauté. Ce mode de collaboration permet d'assurer la pertinence des activités des communautés et assure le financement du temps qui y est consacré par le biais des projets membres.

## Le canevas de la créativité : Un modèle économique pour la gestion du savoir et des idées

Raouf Naggar



**Figure 4.** La collaboration entre les communautés et les projets

Ce financement indirect permet aussi de préserver l'indépendance des communautés qui n'ont ni mandat ni livrables mais seulement une passion et un intérêt communs, car si elles étaient financées directement c'est à la direction qu'elles auraient des comptes à rendre. Cette indépendance contribue à leur créativité et à leur motivation.

À noter que les communautés ne doivent pas seulement rassembler des membres provenant de projets à l'interne mais également intégrer des membres externes pour favoriser l'ouverture et la diversité.

### Le financement de la RDD en amont

Le financement de la RDD en amont est souvent déjà prévu dans les sources de financement de l'innovation. Cependant ces budgets sont souvent consacrés à de la recherche dans des domaines nouveaux et non pas à la synergie avec la créativité dans les domaines existants.

Il est donc important de convaincre qu'en réaménageant le coût total de l'innovation et en en consacrant une partie à la RDD amont, on contribue à réaliser de meilleures innovations de façon plus efficace et dans de meilleurs délais. Ce réaménagement peut donc se faire à coût nul mais avec de meilleures retombées ou encore à coût négatif. Mais cela reste encore à démontrer.

### Conclusion

L'approche présentée ici propose d'élaborer un écosystème cohérent prenant en compte tous les facteurs déterminants pour son succès et fondé sur l'intérêt et les préférences des parties prenantes. Cet écosystème

repose principalement sur l'instauration de « communautés d'innovation » fonctionnelles responsables de *cultiver leur jardin*, c'est-à-dire de constituer, faire vivre et valoriser leur patrimoine de savoir et d'idées. Cette approche permet de surmonter les obstacles identifiés au cours des expériences menées à l'IREQ : réticence, motivation et effort. Afin de minimiser et de reconnaître l'effort requis, il est admis que le savoir et les idées peuvent rester tacites et n'être codifiés qu'au besoin, de plus un mode de financement de la participation aux communautés, via les projets en cours, est proposé. Afin de motiver les parties prenantes, les bénéfices pour chaque partie sont clairement établis, de plus l'adhésion à la démarche est volontaire et orientée sur des sujets qui interpellent les participants. Finalement, pour diminuer les réticences, un mode de divulgation respectant les réseaux de confiance et la traçabilité des contributions est proposé, de plus des opportunités de tirer profit du partage de son savoir et de ses idées sont offertes dans le cadre des événements organisés à cette fin.

Le canevas élaboré dans cet article décrit le modèle économique de l'écosystème proposé pour la gestion du savoir et des idées en innovation technologique à l'IREQ. Il permet de prendre en compte l'ensemble des facteurs qui détermineront le succès ou l'échec d'une telle gestion. Nous y avons rassemblé de façon cohérente les pistes de solutions que nous avons élaborées au fil des difficultés rencontrées dans le contexte de l'IREQ. Nous espérons cependant que le modèle général sous-jacent peut être appliqué par d'autres dans des situations où la créativité joue un rôle essentiel mais doit être appuyée par la recherche et le développement des savoirs essentiels pour transformer les idées en innovations.



# Le canevas de la créativité : Un modèle économique pour la gestion du savoir et des idées

Raouf Naggar

## À propos de l'auteur

**Raouf Naggar** est chef, Développement stratégique à l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ) où il est responsable de l'innovation stratégique et de la créativité. Au cours de sa carrière à Hydro-Québec, il a œuvré en tant qu'ingénieur, puis chercheur, dans les domaines de la planification des équipements de production et de transport, de la fiabilité des réseaux électriques, des services à la clientèle, de l'efficacité énergétique, de l'analyse et de la gestion des réseaux ainsi que de l'ingénierie des connaissances. Il est, actuellement, responsable du portefeuille de projets d'innovation stratégique de l'institut. Il est aussi responsable de l'introduction de la gestion des idées à l'IREQ, ce rôle lui a permis de devenir un participant actif dans Mosaic, le pôle d'HEC Montréal spécialisé en management de l'innovation et de la créativité.

**Mots clés:** créativité, savoir, idées, modèle d'affaires, canevas de modèle économique, écosystème, R-D, innovation technologique, communautés, institut de recherche

## English Version

Naggar, R. 2015. The Creativity Canvas: A Business Model for Knowledge and Idea Management. *Technology Innovation Management Review*, 5(7): 50-58. <http://timreview.ca/article/914>



## References

- Cohendet, P., Llerena, P., & Simon, L. 2010. *The Knowledge-Creating Company in a Creative Industry: The Case of Ubisoft Montreal*. Knowledge in Organizations Conference, Monte Verita, Ascona, Switzerland, May 30 – June 3, 2010.
- Cohendet, P., & Simon, L. 2010. *Knowledge & Creativity – Some Basic Concepts*. Summer School: Management of Creativity in an Innovation Society, Montréal (QC), Canada, July 3, 2010.
- Cohendet, P., Grandadam, D. et Simon, L. «Réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs», *Management International*, 13(1): 29-44.
- Harvey, J.-F., Naggar, R., Cohendet, P., & Simon, L. 2013. Gérer les idées pour mieux innover. *Revue Gestion*, 38(3): 25-34.
- Hatchuel, A. 2010. *C-K Theory: Logic and Management of Innovative Design*. Presentation, Summer School: Management of Creativity in an Innovation Society, Barcelona, Espagne, July 12, 2010.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. 2014. *Théorie, méthodes et organisations de la conception*. Paris: Presses des MINES, Collection Sciences de la Conception.
- Naggar, R. 2010. Les idées dans un environnement scientifique, *Archive Ouverte en Sciences de l'Information et de la Communication*: [http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00676573/](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00676573/)
- Naggar, R. 2012. *Créativité et R&D dans une entreprise exploitante*. Séminaire sur les parcours d'idées et le co-design, HEC Montréal, Canada, August 23-24, 2012. [http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00841503/](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00841503/)
- Naggar R, Harvey J-F 2014. Managing Idea, *iKnow Magazine*, Volume 4, Issue 2, October 2014, <http://www.iki-sea.org/?download=436>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2011. *Business model nouvelle génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers*, Pearson Éducation.
- Pigneur, Y. 2013. *Business Model Generation*. Conference held by Mosaic at École de technologie supérieure in Montreal, Video by HEC – Montréal. <http://tintin.hec.ca/audiovisuel/melies/melies2/visionnement.cfm?version=16107>
- Sole Parellada, F. 2012. *Creativity in SME*. Summer School: Management of Creativity in an Innovation Society, Montréal-Barcelone.