



## Ouvrir la « black box » de la sélection des idées Les premiers enseignements d'un cas générateur

Yassine ININO  
Doctorant Université de Caen,  
NIMEC de CAEN  
3, rue Claude Bloch CS 25160  
14075 CAEN CEDEX 5  
[Yassine.ininou@unicaen.fr](mailto:Yassine.ininou@unicaen.fr)

Thomas LOILIER  
Professeur Université de Caen,  
IAE de CAEN  
3, rue Claude Bloch CS 25160  
14075 CAEN CEDEX 5  
[Thomas.loilier@unicaen.fr](mailto:Thomas.loilier@unicaen.fr)

### Résumé :

L'objectif de cet article est d'ouvrir la boîte noire du processus de sélection des idées créatives en phase amont du processus d'innovation et d'apporter des éléments explicatifs à ce processus. De nombreux auteurs appellent à porter plus d'attention à cette phase de sélection. Il s'agit d'un processus finalement peu étudié qui apparaît à de nombreux chercheurs comme une étape très critique avec des conséquences majeures sur l'ensemble du processus d'innovation de l'entreprise. Par ailleurs, l'étude de ce processus nous situe au plus proche des préoccupations des dirigeants et managers chargés du développement des innovations. En se fondant à la fois sur une étude de cas réalisée au sein d'une organisation innovante, la société BOSCH, et sur la littérature dans ce domaine, cet article met en lumière les différentes approches de la sélection des idées d'innovation, ses différentes composantes, puis présente les différents niveaux de sélection d'idées.

**Mots-clés :** créativité, innovation, sélection des idées, critères, évaluation d'idées.

### Abstract:

The objective of this article is to open the black box of the creative ideas selection process in the early stages of the innovation process and to provide explanatory elements to this process. Many authors call for more attention to be paid to this selection phase. It is a little studied process which appears to many researchers as a very critical stage with major consequences on the whole innovation process of the company. Moreover, the study of this process places us as close as possible to the concerns of managers and executives in charge of developing innovations. Based both on a case study conducted within an innovative organization, BOSCH, and on the literature in this field, this article highlights the different approaches to the selection of innovation ideas, its different components, and then presents the different levels of idea selection.

Keywords: creativity, innovation, selection of ideas, criteria, evaluation of ideas.

---

# **Ouvrir la « black box » de la sélection des idées**

## **Les premiers enseignements d'un cas générateur**

### **INTRODUCTION**

Dans un environnement concurrentiel caractérisé par des changements rapides et par une forte volatilité des marchés, les entreprises sont de plus en plus convaincues que l'innovation est un levier incontournable pour développer un avantage compétitif et assurer leur pérennité (Grant, 1996, p. 386 ; Cohendet, 2015). Elles sont de plus en plus dépendantes de leur capacité d'exploiter leurs actifs intellectuels pour générer des idées et les transformer en produits ou services innovants, que l'on parle de processus d'exploitation ou d'exploration (March, 1991). Afin de stimuler la créativité de leurs employés et développer une dynamique d'innovation, de nombreuses d'entre elles ont mis en place des initiatives formelles de gestion des idées, comme des programmes ou des systèmes de suggestions pour saisir, évaluer, partager et mettre en œuvre efficacement les idées retenues (Van den Ende et al., 2014). Harvey et al. (2013), soulignent l'importance des processus de génération des idées et les considèrent comme des : « processus stratégiques dont la maîtrise contribue à renforcer, à améliorer et à accélérer les processus d'innovation et peut parfois décider de la survie ou du déclin d'une organisation (p. 26) ». De nombreux auteurs ont mis en évidence le rôle de la créativité dans le développement des organisations (Amabile, 1988 ; Woodman et al., 1993 ; Ford, 1996 ; Shalley et al., 2004). Ainsi, la gestion des idées créatives est devenue depuis plusieurs années un enjeu majeur et stratégique pour les entreprises qui souhaitent se développer et assurer leur pérennité (Harvey et al., 2013). Au sein de cette activité de gestion des idées, la sélection de ces idées devient un enjeu majeur pour les entreprises engagées dans une démarche d'innovation. Elle a pour objectif de trier ces dernières en n'en retenant qu'un nombre restreint qui continueront le processus de développement, tandis que la majorité d'entre elles sera donc rejetée. Dans cette phase de sélection, Le risque pour l'entreprise est d'éliminer une idée à forte valeur ajoutée ou inversement d'engager des ressources sur une idée qui ne générera pas de valeur pour l'entreprise. Comme l'a mis en évidence Girotra (2010), les entreprises ne sélectionnent pas systématiquement les meilleures idées. Par ailleurs, de nombreux travaux de recherche (par

---

exemple, ceux d'Anderson et al., 2015 ou encore ceux de Liutec et al., 2012) ont révélé des taux d'échecs élevés de lancements des innovations (de 60% à 90%), certains de ces échecs étant liés pour certains à une inefficacité de la maîtrise des phases amonts du processus d'innovation et notamment la phase de sélection des idées (Backman et al., 2007 ; Crawford et Di Benedetto, 2008 ; Girotra, 2010). Comme l'a souligné Amabile (1998), la phase de sélection conditionne l'ensemble des étapes qui la succède.

Dans la littérature, de nombreux travaux de recherche abordent la créativité et le processus d'innovation. Cependant, les recherches explorant finement le processus de sélection des idées créatives demeurent rares. Notre analyse de la littérature sur la sélection des idées nous a conduit à classer les différents travaux recensés en deux approches :

- Les recherches analysant la sélection des idées selon une approche rationnelle, basée principalement sur le développement de méthodes et outils, visant à obtenir des solutions optimales pour sélectionner les meilleures idées. (Yannou et al., 2015 ; Mutanov, 2015 ; Yannou et Zimmer, 2011 ; Sarkar et Chakrabarti, 2005 ; Astebro, 2004). De ce point de vue, la sélection des idées est considérée comme étant un résultat de l'évaluation.

- Celles qui considèrent la sélection des idées comme un processus de prise de décision, à la fois complexe et dynamique (Cooper et al., 1998 ; Van den Ende et al., 2014), impliquant différents acteurs (Tian et al., 2002). Dans ce cas, la sélection est donc identifiée comme un processus, une séquence d'étapes menant à un choix final (Cooper, 1998 ; Tian et al., 2002 ; Tan FDN, 2005 ; Blanco, 2007 ; Parmentier, 2015).

Nous nous sommes positionnés dans la 2<sup>ème</sup> approche et considérons la sélection des idées comme étant un processus complexe, composé de différentes étapes consécutives et interdépendantes aboutissant à une décision finale d'acceptation ou de rejet de l'idée. Notre problématique s'inscrit dans cette phase de sélection et s'exprime de la façon suivante : Comment les idées créatives sont-elles sélectionnées en phase amont d'innovation ?

Pour ce faire, il apparaît aujourd'hui essentiel d'ouvrir cette 'boîte noire' de la sélection des idées. Ce travail de recherche a pour ambition, de favoriser une meilleure compréhension de ce processus de sélection en mettant en lumière ses différentes composantes. Dans une première partie, nous

---

présentons le cadre théorique de cette recherche. Le terrain et la méthodologie de recherche sont abordés dans une deuxième partie. Dans la dernière partie nous dévoilons nos résultats et en discutons leurs implications théoriques et managériales.

## **I. CADRE THEORIQUE**

### **1.1 La créativité organisationnelle**

La créativité est généralement définie comme la production d'idées - à la fois nouvelles et utiles pour l'organisation - et susceptibles d'être transformées en produits ou services nouveaux (Amabile et al., 1996 ; Zhou et al., 2003). Dans la littérature, de nombreux auteurs ont souligné l'importance des processus créatifs au sein des organisations (Amabile, 1998 ; Csikszentmihalyi, 2006 ; Shalley et al., 2004 ; Carrier et al., 2010 ; Cohendet et Simon, 2015). Harvey et Raouf (2013) les considèrent comme étant des « processus stratégiques à part entière dont la maîtrise contribue à renforcer, à améliorer et à accélérer les processus d'innovation et peut parfois décider de la survie ou du déclin d'une organisation » (Harvey et Raouf, 2013, p. 26). Ainsi, la place de la créativité dans les stratégies de développement d'entreprises n'a cessé de croître (Cohendet et al., 2013). Ainsi, la prise de conscience par le monde industriel de l'importance de la créativité dans le développement des entreprises a contribué à la prolifération des méthodes de génération des idées. Pourtant, les techniques utilisées pour stimuler et amplifier la créativité ne sont pas toutes nouvelles. En revanche, l'émergence d'initiatives pour promouvoir systématiquement la génération et la mise en œuvre d'idées créatives dans les entreprises est relativement récente, en particulier grâce à l'utilisation des systèmes informatisés et le déploiement des nouvelles applications numériques. Ainsi, la créativité peut se déployer au sein des entreprises en utilisant des méthodes et outils différents. En effet, beaucoup de techniques au-delà du brainstorming (Osborn, 1953) ou la pensée latérale (De Bono, 1971), se sont révélées efficaces pour stimuler la génération de nouvelles idées : design thinking (Brown, 2009) ; méthode C/K (Le Masson et al., 2010) ou encore crowdsourcing (Howe, 2008) sont autant de méthodes très efficaces pour produire des idées. En effet, dans la plupart des organisations, des démarches collaboratives incitatives à la créativité ont été mises en place, afin d'encourager la génération des idées nouvelles de la part des employés. Dans ce sens, Brunelle (2016, p. 6) souligne que « les dynamiques humaines deviennent ainsi un

---

enjeu central pour toute entreprise qui souhaite profiter pleinement de sa capacité créative » (Brunelle, 2016, p. 6). Souvent présentées sous forme d'une boîte à idées ou d'une plateforme numérique permettant le dépôt des idées des salariés. De nombreuses organisations de secteurs variés, comme Renault, la Poste, EDF, Orange Télécom ou SNCF, intègrent les activités de génération des idées dans le cadre de leur processus de développement stratégique. D'autres organisations, telles que Solvay, Google ou Ford sont allées encore plus loin dans cette démarche de créativité, en s'appuyant explicitement sur une logique de don contre-don prenant la forme d'une liberté temporelle accordée aux salariés (jusqu'à 20% de temps de travail "libéré") en contrepartie de la génération, l'exploration et l'expérimentation de nouvelles idées. Elles ont aussi intégré des indicateurs de créativité dans leur processus de calcul de l'intéressement, de primes et de promotions du personnel (Teglborg, 2013).

Cependant, certains auteurs soulignent que le véritable enjeu pour les entreprises n'est plus la génération d'idées nouvelles, mais leur gestion (Henrik Florén & Johan Frishammar, 2012 ; Toubia et al., 2007 ; Rietzschel et al., 2010 ; Jaruzelski et al., 2012). Précisément, la sélection des idées est l'un des défis majeurs dans la gestion des idées (Messerel M., Binz H., Roth D., 2012 ; Harvey et Raouf, 2013 ; Cooper, 1998). La littérature souligne que le processus de sélection d'idées est une étape critique avec des conséquences majeures sur l'ensemble du processus d'innovation et sur la survie de l'entreprise (Messerel M., Binz H., Roth D., 2012 ; Harvey et Raouf, 2013). Comme l'a souligné Amabile (1996), cette phase conditionne l'ensemble des étapes qui la précède dans le processus d'innovation. D'ailleurs, Girotra et al. (2010) soulignent que les entreprises ne sélectionnent pas systématiquement les meilleures idées. Dès lors, la question de sélection des idées créatives devient cruciale : comment sélectionner les idées à fort potentiel de développement pour l'entreprise ? Il s'avère donc intéressant d'ouvrir cette "boîte noire" de la sélection des idées, afin de contribuer à une meilleure compréhension de ce processus si critique et de mettre en lumière ses différentes composantes.

---

## 1.2 La sélection des idées

La sélection des idées se définit comme la problématique d'évaluation d'un certain nombre d'idées nouvelles en vue d'en sélectionner un nombre plus restreint et de leur allouer les ressources nécessaires à leur réalisation. C'est donc un problème d'évaluation, de choix et de ressources. Dans la plupart des cas, l'entreprise ne peut en effet accorder des ressources à toutes les idées émises. Ces dernières vont donc devoir franchir plusieurs étapes de sélection avant d'intégrer la phase de développement. Il s'agit de choisir les bonnes idées sur lesquelles l'entreprise peut engager des ressources. Pour Kornish et al., (2017), c'est une tâche extrêmement importante au sein des organisations, en particulier pour les équipes chargées du traitement des idées. Quant à Amabile (1988), elle souligne que cette phase de sélection conditionne l'ensemble des étapes qui la précède dans le processus d'innovation. Comme nous l'avons déjà précisé dans cet article, le risque majeur pour les entreprises est bien de « passer à côté » d'une idée importante à forte valeur ajoutée ou, inversement, d'engager des ressources (humaines, financières et techniques) sur une idée qui n'apportera pas de valeur supplémentaire.

La littérature souligne que la phase de sélection joue plusieurs rôles importants au sein d'une entreprise innovante : (1) elle permet à partir d'un enchaînement d'étapes d'évaluation et de prise de décision, d'apprécier la qualité de chacune des idées proposées (Ende et al., 2015), (2) elle engage les ressources de l'entreprise, les idées retenues se voyant généralement attribuer un budget de développement et de mise en œuvre, (3) elle oriente l'organisation vers des horizons différents : vers des innovations d'exploitation ou d'exploration selon la nature des idées (Rietzshel et al., 2010). Enfin, (4) elle permet de prioriser les idées sélectionnées (Schlapp et al., 2015). En réalité, les idées sélectionnées sont rarement indépendantes car elles partagent les ressources de l'entreprise qui sont par définition limitées (Beretta, 2015, Schlapp et al., 2015). Les idées sont également liées lorsque les conséquences d'une idée dépendent de la réalisation d'autres idées ou d'autres projets en cours de réalisation. La priorisation dans le processus de sélection permet de prendre en compte ces différentes formes d'interdépendance et ainsi optimiser la prise de décision et par conséquent l'allocation des ressources. De ce fait, la maîtrise de cette phase de sélection revêt un caractère vital.

---

### **1.2.1 La sélection d'idées : des approches différentes**

Dans la littérature, on peut distinguer plusieurs approches de la sélection des idées créatives. Selon Blanco et Le Loarne (2009), la sélection des idées relève d'approches managériales qualifiées d'évolutionniste, autocratique ou rationnelle. Pour Tan, FDN (2005), la sélection se fait selon deux approches complémentaires : conjonctive et compensatoire. Quant à Florén et Frishammar (2012), ils abordent ce processus de sélection selon une approche contextuelle. D'autres chercheurs enfin, ont abordé la sélection des idées selon une approche mathématique (Yannou et al., 2015 ; Mutanov, 2015 ; Dutra et al., 2014 ; Yannou et Zimmer, 2011 ; Sarkar et Chakrabarti, 2005 ; Astebro, 2004).

Dans l'approche évolutionniste, la sélection d'idées d'innovation ressemble à un processus naturel (Blanco et Le Loarne, 2009). Le dispositif de sélection est très peu formalisé et minimaliste. Cette approche semble être employée principalement dans les structures développant un esprit intrapreneurial avec un processus d'innovation très peu formalisé. Dans l'approche autocratique, la sélection des idées est réalisée dans un laps de temps rapide et caractérisée par un très petit nombre de participants et les critères de sélection sont peu explicités. Cette approche semble être pratiquée dans les entreprises de taille petite ou moyenne où l'innovation est incarnée par le dirigeant de l'entreprise. Dans l'approche rationnelle, la sélection des idées est un processus très formalisé, institutionnalisé et constitué d'une succession de filtres de type (Stage-Gate) (Cooper, 2002). Cette approche est principalement fondée sur l'évaluation multicritères et souvent pratiquée dans les grandes entreprises. Les auteurs précisent que les managers semblent préférer cette approche qui leur permet de réduire le degré de subjectivité, et l'incertitude lié à la nouveauté de l'idée.

Pour Tan FDN (2005), qui s'inscrit implicitement dans une approche rationnelle, la sélection des idées d'innovation relève d'un processus décisionnel où les décideurs agissent en deux temps : d'abord, ils adoptent une approche conjonctive, qui consiste à éliminer toutes les idées qui n'atteignent pas un seuil minimum d'évaluation pour chaque critère. Ensuite une approche compensatoire, qui permet de calculer un score global pour chaque idée à partir de l'addition des notes attribuées à chaque critère. Ces approches génèrent une comparaison qui aide les décideurs

---

à effectuer leur choix final des idées qui vont poursuivre vers la phase suivante du processus d'innovation.

Dans l'approche mathématique, dans laquelle l'approche rationnelle est sans doute poussée au bout de sa logique, de nombreux modèles de sélection des idées d'innovation - plus ou moins complexes - ont vu le jour. Parmi ces derniers, nous pouvons citer ceux de Yannou et al. (2015), nommé UNPC, présenté par les auteurs comme étant un outil offrant un cadre d'évaluation exhaustif permettant la sélection des idées d'innovation radicales à fort potentiel économique. Ce modèle repose sur une analyse probabiliste basée sur deux critères (la valeur et la certitude). De son côté, Mutanov (2015) a développé un modèle mathématique qui offre une sécurité d'investissement dans des idées innovantes, basé sur l'évaluation du degré d'innovation et des paramètres de compétitivité de l'entreprise. Dutra et al. (2014) ont proposé un modèle de sélection et de priorisation des idées d'innovation basé sur des calculs de probabilités économiques. Sarkar et Chakrabarti (2005) ont quant à eux développé le modèle SAPPHIRE qui permet d'évaluer le degré de nouveauté d'une idée et mesurer son utilité à partir de la multiplication de nombreux paramètres tels que le niveau d'importance et le taux d'acceptation de l'idée, etc. Enfin, Astebro (2004), a proposé un modèle de prédiction constitué de 36 critères d'innovation. Ce modèle offre une analyse prédictive des facteurs de succès d'une idée créative.

Enfin, une autre approche a été proposée par Florén et Frishammar (2012). Selon ces auteurs, la sélection des idées relève d'une approche contextuelle. En d'autres termes, la sélection est intégrée dans un contexte organisationnel informel et faisant appel à des systèmes d'évaluation contextualisés, correspondant précisément à la situation de l'entreprise.

Bien que différentes, ces approches reposent toutes principalement sur deux principes de base :

- l'évaluation des idées selon une approche de notation multicritères
- et la prise de décision qui s'appuie sur les résultats d'évaluation et sur les interactions entre les acteurs participants à la sélection.

Finalement, la littérature ne donne pas de hiérarchisation entre les différentes approches. Et les auteurs offrent peu de détails sur le processus même de la sélection des idées. Dans la section



---

suivante, nous allons tenter d'explorer en profondeur ce processus et de préciser les différentes activités qui le composent, et d'ouvrir la boîte noire de ce processus.

### **1.2.2 L'approche processus de la sélection des idées**

La littérature offre peu de détails sur le processus même de la sélection des idées. Malgré les appels des praticiens confrontés au quotidien à cette problématique de sélection des idées et ceux de certains chercheurs tels que Blanco (2007) ou encore Girotra (2010), les travaux de recherche qui explorent en détail ce processus de sélection des idées demeurent rares. Néanmoins, nous avons pu identifier certains travaux présentant la sélection des idées comme un processus c'est-à-dire un enchaînement d'activités aboutissant à un choix final (Blanco et Le Loarne, 2009 ; Koen et al., 2002 ; Parmentier, 2015 ; Tan FDN, 2005 et Maugin, 1991). Ainsi, Blanco et Le Loarne (2009) ont défini la phase de sélection des idées comme un processus en trois étapes. La sélection des idées résulte de la succession de la compréhension (au cours de laquelle l'idée nouvelle est enrichie et ses contours sont clairement définis afin de donner un sens commun et partagé par tous), et de l'évaluation (où les idées sont évaluées en fonction d'une série des critères prédéfinis et propres à chaque organisation). Enfin, le choix final présente la décision définitive des idées qui seront retenues pour intégrer le portefeuille projets de l'entreprise.

Pour Parmentier (2015) et Tan FDN (2005), la sélection des idées relève d'une étape de validation qui se fait en deux temps : d'abord une étape d'évaluation consistant à attribuer une notation aux idées en fonction de nombreux critères et ensuite le choix final qui consiste à retenir uniquement les idées ayant les meilleurs scores d'évaluation.

Maugin (1991) avait défini la réception de l'idée comme étant une étape initiale du processus de sélection des idées, suivi de l'évaluation, la comparaison et le choix final. La littérature montre que les auteurs ne s'accordent pas sur une définition commune des différentes étapes du processus de sélection des idées d'innovation.

Nous récapitulons dans le tableau ci-dessous les différentes étapes du processus de sélection des idées.

| <b>ETAPES</b>        | <b>FINALITÉS</b>  | <b>AUTEURS</b>   | <b>APPROCHES</b>          |
|----------------------|---|--|---------------------------|
| <b>Réception</b>     | L'idée nouvelle est formalisée et présentée à autrui. Elle est donc intégrée dans le processus de gestion des idées.  | Maugin, (1991) ; Van de Ven et al. (2001) ; Froehlich, Hoegl et Gibbert, (2015).                   | Approche par la réception |
| <b>Compréhension</b> | La création de sens commun entre l'émetteur et le(s) récepteur(s) de l'idée.  | Ebner et al, 2009 ; Aronsson et Öhman, 2009 ; Alänge et Lundqvist, (2010); Blanco, (2007)          | Approche cognitive        |
| <b>Évaluation</b>    | L'appréciation du potentiel de l'idée en en s'appuyant sur l'analyse multicritères.   | Yannou et al., (2015); Parmentier, et al., (2015); Blanco, (2007); Tan FDN, (2005); Maugin, (1991) | Approche rationnelle      |
| <b>Comparaison</b>   | Rapprochement des idées entre elles en se basant sur leur évaluation afin d'obtenir une hiérarchisation des idées.  | Maugin, (1991), Tan FDN, (2005)  |                           |
| <b>Choix final</b>   | La construction de la décision finale d'acceptation ou de rejet de l'idée créative. Elle repose sur les interactions entre les acteurs participants à la sélection. | Yannou et al., (2015); Parmentier, et al., (2015); Blanco, (2007); Tan FDN, (2005); Maugin, (1991) | Approche interactionnelle |

Tableau n°1 : les différentes étapes du processus de sélection des idées

La réception de l'idée est une phase très peu abordée dans la littérature, en particulier dans le processus de sélection des idées. Il s'agit de l'accueil de l'idée par l'équipe chargée de son analyse. Cette dernière prend connaissance de l'idée à travers différents supports. Pour certaines entreprises, la réception se fait par le biais d'un document standard qui permet à chaque employé de formaliser son idée en suivant une trame descriptive, facilitant ainsi sa compréhension par tous. Pour d'autres, la réception se fait via des applications informatiques mises à disposition des salariés, afin de simplifier la génération et le traitement des idées nouvelles. Cette phase consiste à concrétiser l'idée, c'est-à-dire rendre le caractère abstrait de l'idée plus concret, en passant d'une représentation à une présentation (Hatchuel, 2002), par un écrit, un schéma, une modélisation, une image, une vidéo, un prototype etc. Cette étape semble être très importante. En effet, la manière dont l'équipe chargée de la sélection des idées reçoit celle-ci peut jouer sur sa compréhension et par conséquent sur son évaluation et sa sélection finale (Froehlich, Hoegl et Gibbert, 2016).

---

La littérature a défini la phase de compréhension de l'idée comme un processus de création de sens commun (Ebner et al, 2009 ; Aronsson et Öhman, 2009 ; Alänge et Lundqvist, 2010). Pour ces auteurs, la compréhension se fait à deux niveaux : le premier niveau concerne le porteur de l'idée qui instaure le sens de son idée, le deuxième concerne le (ou les) récepteur(s) de l'idée qui construit(sent) son (leurs) propre(s) sens sur la base des informations fournies par le porteur de l'idée. Il s'agit ici (1) de faire passer l'idée d'un état "imaginaire" issu de l'esprit du porteur de l'idée à un état d'objet d'innovation pour le(s) récepteur(s) et (2) de donner à l'idée un sens commun entre le porteur de l'idée et le récepteur. Cette étape permet de réduire les incertitudes sur la compréhension de l'idée et joue un rôle très important dans les attitudes à adopter face à l'idée et par conséquent sur son évaluation et sa sélection (Ebner et al, 2009 ; Aronsson et Öhman, 2009 ; Alänge et Lundqvist, 2010, Blanco, 2007).

L'objectif de la phase d'évaluation est de faciliter la sélection des idées ayant un fort potentiel de développement pour l'entreprise. Pour Assielou (2008), l'évaluation est l'action consistant à apprécier la valeur et la qualité de l'objet d'évaluation. Il existe de nombreuses méthodes et grilles permettant l'évaluation des idées créatives : quantitatives (fondées sur des critères économiques ou financiers), qualitatives (avec des listes de critères spécifiques pouvant ou non être quantifiés). De façon générale, un critère est un élément auquel on se réfère pour apprécier la valeur d'un objet d'évaluation. La littérature mentionne de nombreux critères utiles à l'appréciation du potentiel et de la qualité des idées créatives. Selon Ferioli (2010), il existe deux catégories de critères : des critères objectifs et des critères subjectifs, les premiers étant mesurables à l'inverse des seconds. Selon Dean et al. (2006), une idée de qualité doit présenter trois caractéristiques : elle doit répondre à un problème mais aussi être une solution efficace et applicable.

La comparaison des idées a pour objectif de donner un classement des idées en se fondant sur les résultats de l'évaluation. Son but est donc de générer une hiérarchie entre ces idées afin de faciliter la prise de décision dans le choix final.

Enfin, le choix final peut apparaître comme un processus de prise de décision qui repose sur les discussions et les échanges d'informations entre les décideurs (Kahneman et Tversky, 1979). En effet, la sélection des idées est un processus social impliquant plusieurs acteurs. Dans lequel, les

---

décisions d'acceptation ou de rejet des idées créatives sont progressivement construites, par des échanges argumentatifs au cours desquels des points de vue sont confrontés (Tyl, et al., 2015 ; Deichmann et al., 2014). Ainsi, les idées sélectionnées se voyant allouer des ressources (humaines, financières et techniques) afin de les transformer en réelles innovations.

## **II. PRESENTATION DU TERRAIN ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **2.1 Éléments synthétiques de méthode**

Dans la mesure où cette recherche vise à explorer et comprendre les mécanismes de sélection des idées créatives, la méthode de recherche qui semble la plus adéquate est l'étude de cas (Yin, 2003). Une étude de cas est une « recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » (Yin, 2003, p. 25). Selon l'auteur l'étude de cas est adaptée « lorsque se pose une question du type « comment » ou « pourquoi » à propos un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle » (Yin, 2003, p. 20). Nous avons adopté une démarche d'exploration hybride, au sens de Charreire Petit et Durieux (2007), consistant à mener un processus de recherche opérant par allers-retours entre des observations empiriques et des connaissances théoriques. Ce type d'exploration conduit à un raisonnement abductif qui ici se fonde sur le cas BOSCH-Mop. Cette recherche a donc dans un premier temps un objectif de description fine des trajectoires de gestion des idées au sein de la société BOSCH-MoP. Dans un second temps, nous avons un objectif davantage compréhensif d'exploration et de mise au jour (1) des mécanismes et pratiques internes relatives à la sélection des idées et (2) des différentes composantes de cette phase de sélection. Pour cela, vingt-cinq entretiens ont été réalisés avec des personnes impliquées dans la gestion des idées, à différents niveaux hiérarchiques mais également à différentes fonctions (ingénieurs technique, managers, chefs de services, cadres intermédiaires, opérateurs) de mars 2016 à décembre 2017. Les répondants ont été souvent confrontés à l'évaluation et à la sélection des idées nouvelles. Ce sont les acteurs les mieux placés et ils détenaient une vraie connaissance sur les pratiques et mécanismes de traitement des idées. Les processus discutés lors des interviews ont été les suivants :

- 
- La génération de nouvelles idées et typologies des idées au sein de l'entreprise
  - Les trajectoires des idées
  - L'évaluation des idées et les critères utilisés
  - Les différentes étapes du processus de sélection
  - Les acteurs impliqués dans la sélection des idées.

Pour l'analyse des données collectées, nous avons adopté une démarche d'analyse de contenu thématique en deux temps : d'abord la réalisation d'un codage émergent et ensuite la catégorisation des unités de codes par thématique. De plus, l'analyse d'une base de données qui répertorie 2100 idées déjà traitées, nous a permis de nous assurer que BOSCH-MoP est une organisation ambidextre produisant des idées d'exploitation et des idées d'exploration. Cette analyse a été menée de la façon suivante :

- étape 1 : Caractériser les idées en distinguant celles relevant de l'amélioration continue des autres en identifiant le critère de nouveauté. Après avoir écarté de notre analyse l'ensemble des idées relevant de l'amélioration continue, nous avons établi une base de 785 idées.

- étape 2 : Chaque idée a été catégorisée en idée d'exploitation – idée d'exploration en s'appuyant sur les critères suivants : lien avec l'existant (appui ou rupture) et l'incertitude et le risque (forts ou faibles).

## **2.2 Etude de cas B-MoP**

Afin de comprendre la façon dont les idées créatives sont sélectionnées dans la réalité des entreprises, une étude de cas unique a été réalisée au sein d'une entreprise innovante (la société BOSCH-MoP). Le groupe BOSCH est leader mondial du secteur des technologies et des services. Il est présent dans près de 150 pays, emploie près de 375 000 collaborateurs à travers le monde et est composé d'environ 440 filiales et sociétés dans le monde entier. Il a scindé ses activités en quatre secteurs d'activités : Solutions pour la mobilité, Techniques industrielles, Biens de consommation et Techniques pour les énergies.

Nous centrons nos recherches sur la filiale BOSCH-MoP créée en 1962, spécialisée dans la production de l'électronique automobile et située à Mondeville (14). BOSCH-MoP emploie environ 650 personnes qui œuvrent pour le développement de leur site, en s'appuyant sur une

---

culture intrapreneuriale ancrée et sur leur capacité d'innovation développée depuis de nombreuses années. Dans ce contexte, la filiale BOSCH-MoP oriente ses efforts sur son actif intellectuel (les salariés), le but étant d'encourager les initiatives individuelles afin de stimuler un climat créatif au sein de l'entreprise. Ainsi, la majorité des salariés du site BOSCH-MoP (plus de 70%) propose effectivement des idées nouvelles. En effet, de nouvelles idées sont constamment générées pour améliorer les produits, les procédés et les processus existants.

Par ailleurs, la direction du site organise régulièrement des cérémonies spécifiques pour valoriser les porteurs d'idées nouvelles. L'objectif de cette reconnaissance est double :

- d'une part, cela permet de récompenser les meilleures idées de l'année afin de motiver le personnel à émettre encore plus d'idées.
- d'autre part, cela envoie un signal fort aux salariés montrant l'implication de la direction de l'entreprise dans cette démarche d'innovation participative.

En effet, la créativité fait partie des thématiques prioritaires sur lesquelles la direction de l'entreprise souhaitait mener une réflexion avec comme objectif affiché l'optimisation des processus de traitement des idées.

### **2.3 La génération des idées au sein de BOSCH-MoP**

La Société BOSCH-MoP a mis en place depuis de nombreuses années un système de suggestions, baptisé « Suggestion Étincelle » reprenant dans les grandes lignes le fonctionnement d'une boîte à idées. À l'origine, ce système a été mis en place avec un objectif d'accompagner la démarche d'amélioration continue (*kaizen*) initiée au sein du site en 2005. Depuis, il a été optimisé et transformé en système informatisé, disponible pour l'ensemble des collaborateurs par le biais de leur Intranet, grâce à la conception d'une plateforme numérique dédiée au dépôt et plus globalement à la gestion des idées. Ainsi, les salariés peuvent soumettre leurs idées *via* une interface web et toutes les idées émises sont traitées selon un processus de sélection formalisé et au moins partiellement standardisé. Aujourd'hui, le système gère toutes sortes d'idées, allant des idées d'amélioration continue et d'innovation incrémentale à des innovations radicales disruptives.

L'objectif de ce système est multiple : il permet non seulement l'amélioration des performances, la réduction des coûts et l'optimisation des processus mais aussi le développement des innovations

d'exploitation et d'exploration. Il implique toute une chaîne d'acteurs, du collaborateur de production au top management. La figure ci-dessous présente une modélisation du système de suggestions au sein de l'entreprise BOSCH-MoP.

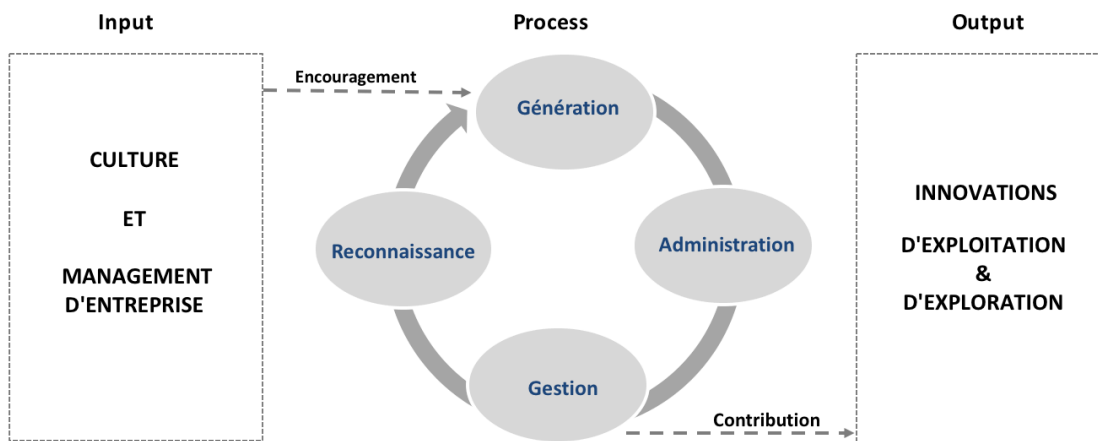


Figure 1 : Modèle du système « Suggestion Étincelle » chez BOSCH-MoP (auteurs)

Dans ce système de suggestions, une culture d'entreprise orientée innovation semble jouer un rôle important dans la stimulation de la créativité organisationnelle. Elle permet d'instaurer un climat favorable à la créativité. En effet, elle encourage les initiatives individuelles et elle récompense les meilleures suggestions. De cette façon, des idées créatives sont émises de façon soutenue.

La génération des idées nouvelles est la phase durant laquelle l'entreprise réceptionne les idées de ses employés. Elle s'appuie fortement sur la plateforme digitale dédiée qui permet aux employés de formaliser leurs idées d'une façon rapide et structurée et à BOSCH-MoP d'accueillir ces nouvelles suggestions.

L'administration, consiste en l'enregistrement et l'affectation des caractéristiques spécifiques à chacune des idées proposées. Précisément, chaque idée est principalement décrite par un numéro, une date de suggestion, un libellé, un type, une nature de gain, un flux de valeur concerné, l'unité concernée par cette idée, le nom du responsable de l'idée et enfin le domaine de compétence de l'émetteur. Cette étape est importante dans le système de management des idées de BOSCH-MoP, car elle permet d'établir une identification précise de chaque idée et facilite le suivi des idées.

---

La phase de gestion des idées regroupe un ensemble d'étapes consécutives qui permet le traitement global des idées. Il s'agit de passer les idées aux différents tamis d'évaluation, de sélection, de conceptualisation, de développement et de suivi dans le temps.

Enfin, la phase de reconnaissance est considérée au sein de BOSCH-MoP comme étant une étape primordiale dans le système de management des idées. En effet, l'entreprise accorde une récompense symbolique de 15 € pour chaque idée proposée et une prime allant jusqu'à 150 000 € calculée en fonction du gain que l'idée générera à l'entreprise. Par ailleurs, le site organise régulièrement des manifestations comme par exemple : l'organisation de l'Innovation Day. Il s'agit d'une journée annuelle dédiée à l'innovation durant laquelle la capacité d'innovation de l'entreprise est mise en avant, les meilleurs projets de l'année sont récompensés, les innovations passées et en cours de réalisation sont présentées sur l'arbre de l'innovation BOSCH-MoP et enfin, de nombreuses conférences internes sont organisées sur les thèmes de la créativité, d'innovation et d'intrapreneuriat. Par ailleurs, la direction a mis en place un incubateur interne pour accompagner ses transformations. Ainsi, l'implication du top management dans ces événements est perçue par les salariés comme un soutien fort et un encouragement à la créativité organisationnelle. Pour l'entreprise, la reconnaissance présente un des principaux leviers de motivation des salariés et un moyen de pérennisation du système de « Suggestion Étincelle ».

### **III. RESULTATS**

A l'issue de ce premier temps exploratoire de cette recherche, plusieurs résultats d'étapes peuvent être dégagés. Pour une plus grande facilité de lecture, ils sont regroupés en quatre thématiques.

#### **3.1 La sélection des idées : deux trajectoires différentes**

L'enquête qualitative a fait apparaître deux trajectoires distinctes pour la sélection des idées créatives présentant les chemins suivis par les idées depuis leur génération jusqu'à leur intégration dans la phase de développement (de mise en œuvre). Précisément,

- Une première trajectoire dite simple.

Elle est caractérisée par une simplicité dans le traitement des idées. En effet, les idées sont évaluées et sélectionnées d'une manière relativement rapide en mobilisant des domaines de connaissances



---

et compétences existants au sein de l'entreprise. De plus, l'impact de leur mise en œuvre est bien connu et associée à un faible degré d'incertitude. On remarquera par ailleurs que cette trajectoire implique un nombre restreint d'acteurs dans la phase de sélection et caractérisée par peu d'interactions entre les individus. D'une manière générale, la décision d'acceptation ou de rejet d'une idée revient principalement aux experts de l'entreprise. On notera également, que cette trajectoire concerne les idées de continuité qui s'inscrivent dans une logique d'innovation incrémentale, d'amélioration de l'existant (produit, procédé, processus et méthode de travail). La figure 2 illustre cette trajectoire simple de la sélection des idées.

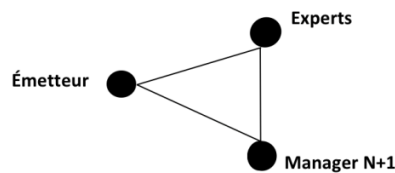


Figure 2 : Trajectoire simple de la sélection des idées chez BOSCH-MoP (auteurs)

#### - La seconde trajectoire dite complexe

Elle est caractérisée par une lenteur dans le traitement des idées. En effet, l'évaluation et la sélection des idées s'effectuent par les experts de l'entreprise mais aussi par un nombre important d'autres acteurs internes et externes au site BOSCH-MoP (le top management de la société mère BOSCH, la division BOSCH-France, les autres sites appartenant au groupe BOSCH, les prestataires de services spécialistes du domaine et les potentiels clients). En effet, dans cette trajectoire, la sélection des idées nécessite une grande concertation entre ces différents acteurs de l'entreprise, situés à différents niveaux hiérarchiques, et une forte implication du top management. Les idées sont caractérisées par un fort degré de radicalité et leur mise en œuvre présente dans la plupart des cas un gain significatif accompagné d'une prise de risque importante. Ainsi, les experts de l'entreprise sont contraints à diversifier leurs domaines de connaissances et compétences. On notera que cette trajectoire concerne les idées créatives de nature radicale. De plus la décision d'acceptation ou de rejet d'une idée relève d'un consensus global entre les différents acteurs impliqués dans la sélection d'idées, ou concernés par sa mise en œuvre. La figure suivante illustre cette trajectoire complexe de la sélection des idées.

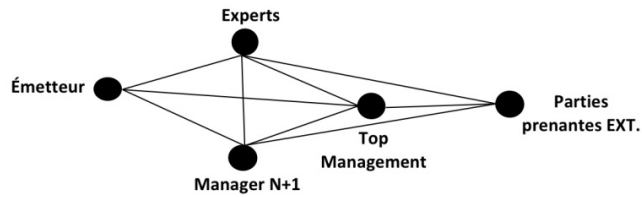


Figure 3 : Trajectoire complexe de la sélection des idées chez BOSCH-MoP (auteurs)

D'après les entretiens réalisés, la nature de cette trajectoire suivie (simple vs complexe) est largement conditionnée par la nature de ladite idée. Ainsi, les idées d'exploitation suivent une trajectoire simple. En revanche, les idées d'exploration suivent la trajectoire complexe. Ainsi, nous émettons la proposition que la phase de sélection des idées créatives est un processus flexible et dépendant de la nature des idées émises.

### 3.2 La sélection d'idées : une approche multi-niveaux

Notre analyse des trajectoires des idées nous a permis de mettre en évidence que derrière cette distinction des trajectoires, les décisions d'acceptation ou de rejet d'une idée mobilisait trois niveaux hiérarchiques distincts : le top management (sélection « stratégique »), les experts (sélection « tactique ») et le management de proximité (sélection « opérationnelle »). Ainsi, au sens d'Ansoff,

- Au niveau stratégique, la décision finale d'acceptation ou de rejet d'une idée dans le processus de sélection revient systématiquement au top management de l'entreprise. À ce stade, les idées sont sélectionnées sur la base des critères stratégiques. Parmi ces critères nous pouvons citer : le positionnement et l'image de l'entreprise, l'alignement stratégique et le potentiel de développement.
- Au niveau tactique, les experts de l'entreprise font un travail d'enrichissement, d'évaluation et de confrontation de l'idée au contexte réel de l'entreprise. A ce stade, l'idée est évaluée en fonction des critères qualitatifs et quantitatifs, financiers et non financiers. Les experts sont constamment en interaction avec les différentes parties prenantes concernées par le développement de l'idée, aussi bien en interne qu'en externe de l'entreprise. Les résultats de ces évaluations permettent dans la plupart des cas d'aboutir à une décision finale d'acceptation ou de rejet de l'idée.

---

- Au niveau opérationnel, la sélection des idées mobilise généralement les acteurs de terrain. Elle s'intéresse principalement aux questions liées à la réalisation de l'idée telles que la faisabilité technique, l'utilité, l'applicabilité et le gain potentiel. Il s'agit ici, des idées de continuité porteuses de petites améliorations avec un faible degré de perturbation. A ce stade, le management de proximité en s'appuyant sur son expérience statue sur l'avenir de l'idée (Go /NoGo).

### 3.3 La sélection des idées : un processus décomposé en quatre étapes

Après l'analyse des données collectées dans notre étude de cas, nous avons pu identifier cette phase de sélection des idées en tant que processus complexe et préciser ses différentes composantes. En effet, la sélection des idées au sein de BOSCH-MoP est composée d'un enchaînement d'étapes menant un choix final des idées présentant un fort potentiel de développement pour l'entreprise. Ce choix est réalisé en se basant sur les résultats obtenus dans les différentes étapes du processus de sélection. La figure 4 présente les différentes étapes du processus de sélection des idées au sein de BOSCH-MoP.



Figure 4 : Le processus de sélection des idées chez BOSCH-MoP (auteurs)

La phase de **la réception** présente la manière dont les idées des collaborateurs sont accueillies par les acteurs chargés de leur gestion. Elle standardise la formalisation de l'idée par les collaborateurs. Les supports organisationnels existants au sein de BOSCH-MoP sont un formulaire standard et une interface web qui sont simples, accessibles et efficaces pour encourager la génération d'idées nouvelles. Notre enquête qualitative montre que cette phase semble jouer un rôle très important dans la compréhension/traitement de l'idée dans les étapes suivantes du processus. Durant cette étape, une idée mal formulée ou mal expliquée peut entraîner des interactions supplémentaires entre les acteurs concernés en vue d'une « réécriture » aboutissant à une modification de son enregistrement dans la plateforme. Cette « itération » est susceptible d'améliorer sa compréhension. Dans le pire des cas, elle peut être archivée sans suite d'analyse, et ce quel que soit son potentiel. Cette phase de réception est donc essentielle car elle permet de passer d'une idée en état imaginaire dans l'esprit de l'émetteur à un état d'objet d'innovation côté récepteur (s).

---

La deuxième étape de ce processus de sélection est **la compréhension**. Cette phase vise à instaurer un sens commun partagé avec l'émetteur afin d'obtenir une convergence des représentations des différents acteurs impliqués dans la sélection de l'idée. En effet, les experts de l'entreprise que nous avons interrogés, chargés de sélectionner les idées, soulignent que le sort d'une idée est dépendant du sens que lui donnent les acteurs impliqués dans son analyse. En effet, cette étape permet de réduire les incertitudes sur la compréhension de l'idée. Elle joue un rôle très important dans les attitudes à adopter face à l'idée et par conséquent sur son évaluation et sa sélection.

La troisième étape de ce processus de sélection consiste à effectuer une **évaluation** individuelle de chacune des idées. Son objectif est d'identifier leurs potentiels financiers et non financiers. Les experts de l'entreprise soulignent que l'évaluation présente un grand défi et consiste à déterminer les avantages futurs que produira une idée nouvelle. Cependant, la nature de l'idée peut parfois rendre difficile la détermination de la valeur qui sera générée après la réalisation de l'idée. En effet, pour certaines idées le gain est quantifiable et chiffrable, pas pour d'autres. Pour le calcul du potentiel financier d'une idée nouvelle, les experts de l'entreprise BOSCH-MoP ont recours à des méthodes classiques : le calcul de la VAN (Valeur Actualisée Nette) et la détermination du ROI (Return On Investment). Au-delà, du potentiel financier, certaines idées possèdent d'autres avantages importants de nature non financière. Les valeurs de ces derniers ne peuvent être déterminées par des calculs selon des méthodes classiques. Ainsi, BOSCH-MoP a mis en place une matrice de critères qui sert à soumettre les idées nouvelles à une évaluation qualitative afin de calculer leur valeur. Cette évaluation permet de déterminer la qualité de chacune des idées. L'ensemble des idées est évalué en fonction des mêmes critères afin de garantir une uniformité et cohérence du portefeuille d'idées de l'entreprise. Chaque idée est notée selon six critères : faisabilité technique, utilité, gain financier, transversalité au sein du groupe, risque et l'effort nécessaire à la mise en œuvre. L'amplitude de notation s'étend de 1 (Très faible) à 5 (Très fort). Ainsi, une formule de calcul du potentiel d'une idée a été mise en place par les experts de l'entreprise et développe les six critères présentés précédemment :  $P = (U * F * G * T) / (R * E)^2$ . Cette formule est utilisée avec un seuil d'acceptation égal à 1. Donc, toute idée ayant un potentiel (**P**) supérieur ou égale à **1** signifie qu'elle "mérite" de poursuivre dans le processus d'innovation.

---

Enfin, la phase du **choix final** peut apparaître comme étant un processus de prise de décision collective qui repose sur les discussions et les échanges d'informations entre les acteurs. Durant lesquelles les idées évaluées sont discutées. Les acteurs s'appuient sur leur compréhension collective du contexte de l'entreprise et sur les résultats des évaluations des différentes étapes précédentes pour construire collectivement la décision finale d'acceptation ou de rejet de l'idée. Les idées acceptées poursuivront dans le processus d'innovation et se verront allouer des ressources pour leur développement et mise en œuvre. En revanche, les idées rejetées sont clôturées, archivées et pourront être reprises plus tard en fonction de l'évolution du contexte de l'entreprise.

### **3.4 Deux critères omniprésents durant la totalité du processus de sélection**

On rappelle ici que le processus de sélection comprend trois niveaux différents qui mobilisent chacun un ensemble spécifique de critères. Parmi ces critères, deux d'entre eux sont omniprésents dans le processus de sélection des idées. Il s'agit du gain que présente le potentiel d'une idée et de l'effort que présente l'investissement (en termes de ressources humaines, techniques et financières) nécessaire au développement de l'idée et à son déploiement. Ces deux critères sont privilégiés par l'entreprise car elles permettent d'allier la maîtrise des risques et la garantie d'une rentabilité financière à court et moyen termes.

## **IV. DISCUSSION**

Notre recherche permet d'ouvrir la boîte noire de la sélection des idées et de mettre en lumière des éléments permettant une meilleure compréhension de ce processus. Nos résultats nous permettent de discuter les points suivants : 1) les composantes du processus de sélection, 2) les différents niveaux de l'entreprise mobilisés par la sélection, 3) la flexibilité du processus de sélection des idées et (4) le nécessaire dépassement du modèle rationnel.

### **4.1 Les composantes du processus de sélection**

La littérature souligne les divergences de points de vue sur la définition de la sélection d'idées. En effet, cette dernière peut apparaître comme le résultat d'un processus d'évaluation mais aussi comme un processus dont la finalité est une décision. Dans ce débat, nous avons fait le choix

---

d'étudier la sélection des idées en la considérant comme un processus composé d'étapes consécutives et interdépendantes, menant à une décision finale d'acceptation ou de rejet d'une idée. Ainsi, notre analyse qualitative nous a permis de mettre en évidence les quatre principales étapes du processus de sélection des idées : la réception, la compréhension, l'évaluation et le choix final. Dans la littérature, quelques travaux ont abordé ces étapes d'une manière indépendante (Alänge et Lundqvist, 2010 ; Blanco, 2007 ; Yannou, 2015 ; Tan FDN, 2005). Ils ne rendaient pas compte avec précision de leur composition dans le processus de sélection d'idées et n'offraient que peu de détails sur les étapes de cette sélection. Nos résultats viennent d'une part, renforcer les précédents travaux sur ce sujet en identifiant et en caractérisant avec précision les composantes du processus de sélection. Ces activités sont consécutives et interdépendantes permettant la construction de la décision finale.

#### **4.2 La sélection des idées : deux trajectoires bien distinctes**

Notre recherche montre que les idées créatives émises par les salariés au sein de l'entreprise BOSCH-MoP, ne parcourent pas forcément le même chemin. En effet, elles empruntent deux trajectoires de sélection différentes selon leur nature (exploitation vs exploration) : une trajectoire simple concerne principalement la sélection des idées d'exploitation et une trajectoire complexe concerne la sélection des idées d'exploration. Cette distinction des trajectoires souligne le fait qu'au sein d'une organisation ambidextre combinant les deux logiques d'innovation (exploitation et exploration), le processus de sélection ne peut être figé et standardisé une fois pour toute, quel que soit le type d'idée émise. Nous rejoignons donc les points de vue de Bessant et al., (2005) et de Blichfeldt et al., (2008) en considérant la sélection des idées comme un processus décisionnel flexible qui s'adapte à la nature des idées émises. Par ailleurs, nos résultats rejoignent aussi ceux de Rice et al. (1998) et d'Estes et al. (2011, 2012) qui soulignent que la sélection des idées incrémentales doit être différente de celle des idées radicales.

#### **4.3 Les différents niveaux de sélection des idées**

Cette recherche a également montré que dans un système de suggestions, les idées émises par les employés de natures différentes (d'exploitation ou d'exploration) évoluent au sein de l'entreprise en suivant des trajectoires de sélection différentes (trajectoire simple ou complexe). L'analyse de ces trajectoires, nous a permis de mettre en évidence trois niveaux de sélection des idées distincts :

---

la sélection stratégique, la sélection tactique et la sélection opérationnelle. La première est assurée par le top management de l'entreprise et elle concerne principalement les idées d'exploration. Durant cette phase, les décisions sont prises en fonction des critères dits stratégiques (alignement stratégique, image de l'entreprise, rentabilité financière). La deuxième est effectuée par les experts de l'entreprise qui ont la charge d'apprécier le potentiel de l'idée. À ce niveau, les experts sont considérés comme légitimes pour statuer sur une idée et peuvent décider de donner ou de stopper le processus de sélection de l'idée. Tout se passe comme s'ils étaient dotés d'un véritable « droit de véto ». Enfin, la sélection opérationnelle concerne généralement les idées qui s'inscrivent dans une logique de continuité (faible degré d'incertitude) et un effort (humain, financier et technique) plutôt faible. Bien évidemment, on peut émettre l'hypothèse que ces différents niveaux sont interdépendants et ont donc des influences mutuelles les uns sur les autres. Il ne s'agit à ce stade que d'une intuition, intuition qui fera l'objet d'une analyse en profondeur dans le cadre de cette recherche.

#### **4.4. L'existence d'une dimension non rationnelle apparentée à un processus délibératif**

Au stade exploratoire de cette recherche, il apparaît que le modèle rationnel et même mathématique sont largement présents dans les pratiques de sélection des idées d'un site industriel de sous-traitance automobile. En même temps, cette seule mécanique rationnelle ne suffit pas pour expliquer l'ensemble du processus conduisant à la sélection d'une idée. Si l'on reprend l'image de la note (souvent associé à l'évaluation dans notre cadre professionnelle d'enseignant-chercheur), il apparaît tout aussi clairement que ce ne sont pas automatiquement (on pourrait dire aussi « naturellement ») les idées les mieux notées qui sont retenues.

Il existe en effet une autre dimension à cette sélection que nous qualifions de délibérative qui présente au moins les trois caractéristiques suivantes :

- tout d'abord, elle s'apparente à un processus de décision collective. Or on sait depuis longtemps que de tels processus ne relèvent pas que d'une logique rationnelle.
- Ensuite elle nécessite un ou plusieurs temps formels dédiés de face-à-face entre les acteurs concernés. Ces temps dédiés peuvent être des réunions de travail ou les travaux d'une commission. Dans le modèle de la poubelle, c'est ce que March (1991) appelle des « occasions de choix ».

---

- Enfin, comme tout processus de décision, elle ne peut être comprise que si elle est contextualisée. En particulier, la nature de l'idée, le contexte de portefeuille dans lequel elle s'inscrit peuvent être des caractéristiques qui influencent les décisions des acteurs.

## **CONCLUSION**

L'objectif de ce travail exploratoire était de contribuer à une meilleure compréhension du processus de sélection d'idées créatives en explorant en détail les trajectoires des idées émises dans le système de suggestion de l'entreprise BOSCH-MoP (équipementier automobile).

Les études portant sur la phase de sélection d'idées sont majoritairement portées sur le développement de méthodes et outils permettant l'appréciation de la qualité des idées à travers des analyses et évaluations multicritères (quantitatives et/ou qualitatives). Il est dès lors difficile de comprendre ce qui se passe réellement dans le processus de sélection et d'en tirer des leçons en termes de pratiques managériales à adopter.

En menant une enquête qualitative sur les différents aspects de la sélection des idées au sein de l'entreprise BOSCH-MoP, nous avons montré que la nature de l'idée détermine sa trajectoire dans le processus de sélection et que les idées suivent deux trajectoires de sélection différentes. Une trajectoire dite simple concerne les idées d'exploitation. Elle est caractérisée par une rapidité de traitement, implique un nombre restreint d'acteurs et mobilise des domaines de connaissances et compétences déjà existants au sein de l'entreprise. A l'inverse, une seconde trajectoire dite complexe concerne principalement la sélection des idées d'exploration. Elle est caractérisée par une lenteur dans le traitement des idées, implique un nombre important d'acteurs internes et externes de l'entreprise et nécessite l'acquisition de compétences nouvelles. De plus, l'analyse de ces trajectoires nous a permis de montrer que les décisions d'acceptation ou de rejet d'une idée sont prises à des niveaux organisationnels différents selon la nature de l'idée. Ainsi, nous avons mis en évidence qu'il existe trois niveaux de sélection : la sélection stratégique, la sélection tactique et la sélection opérationnelle. L'apport principal de ce travail est de montrer que la sélection des idées est un processus composé de quatre étapes consécutives et interdépendantes (réception, compréhension, évaluation et choix final) aboutissant à une décision finale de type *Go/NoGo*. Les acteurs chargés de la gestion des idées doivent accorder une attention particulière



---

à chacune des composantes du processus de sélection afin d'acquérir une plus grande efficacité en la matière.

Au terme de cette recherche exploratoire, trois propositions émergent de notre démarche abductive : (1) la sélection est un processus composé de quatre étapes distinctes et interdépendantes (réception, compréhension, évaluation et choix final), qui permettent d'aboutir à une décision collective d'acceptation ou de rejet de l'idée. (2) Ce processus est composé de deux dimensions complémentaires - dites rationnelle et délibérative. Enfin, (3) les niveaux organisationnels mobilisés dans le processus de sélection des idées diffèrent selon la nature de l'idée proposée (exploitation ou exploration).

Dans la suite de cette recherche, il nous appartient donc de tester la robustesse de ces trois propositions tout en les précisant. Pour se faire, il nous semble que la distinction idée d'exploitation – idée d'exploration pourrait être structurante.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Alänge, S., & Lundqvist, M. (2010). Sustainability through business development of early stages ideas: experiences from an action based Conference on Engineering Education in Sustainability, Sept. 19-22, Gothenburg.
- Altshuller, G. S. (1984). Creativity as an exact science: the theory of the solution of inventive problems. Gordon and Breach.
- Anderson, E., Lin, S., Simester, D., & Tucker, C. (2015). Harbingers of failure. *Journal of Marketing Research*, 52(5), 580-592.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Aronsson, M., & Öhman, S. (2009). A Virtual Method to Generate and Collect Ideas within an Organization The development, execution and evaluation of a virtual method at Volvo Technology.
- Assielou, N. (2008). Evaluation des processus d'innovation (Doctoral dissertation, Vandoeuvre-les-Nancy, INPL).
- Astebro, T. (2004). Key success factors for technological entrepreneurs' R&D projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(3), 314-321.
- Athayde, A. L., & Faste, R. A. (1993). U.S. Patent No. 5,257,987. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Beretta, M. (2015). Why do ideas get selected? Idea selection in an online ideation platform. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 13033). Academy of Management.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25(12), 1366-1376.
- Björk, J., Boccardelli, P., & Magnusson, M. (2010). Ideation capabilities for continuous innovation. *Creativity and innovation management*, 19(4), 385-396.
- Blanco, S. (2007). Sélection des idées, le maillon faible. *L'Expansion Management Review*, (3), 54-67.
- Blanco, S., & Le loarne, S. (2009). Management de l'innovation.
- Blichfeldt, B. S., & Eskerod, P. (2008). Project portfolio management—There's more to it than what management enacts. *International Journal of Project Management*, 26(4), 357-365.
- Bono, E. D. (1970). Lateral thinking: Creativity step by step. In Harper colophon books. Harper & Row.
- Bosch-MoP. (2017). Système de suggestions au sein de l'entreprise Bosch-MoP, répertoriant 2100 idées émises par les employés de l'entreprise.
- Brunelle, E. (2016). Idées, créativité et leadership. *Gestion*, 41(2), 6-6.

- 
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative science quarterly*, 223-244.
- Buzan, T. (1974). *Using both sides of the brain*. Dutton : New York.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Collins Business.
- Carrier, C., Cadieux, L., & Tremblay, M. (2010). Créativité et génération collective d'opportunités. *Revue française de gestion*, (7), 113-127.
- Chakrabarti, A., Sarkar, P., Leelavathamma, B., & Nataraju, B. S. (2005). A functional representation for aiding biomimetic and artificial inspiration of new ideas. *Ai Edam*, 19(2), 113-132.
- Charreire Petit, S., et Durieux, F. (2007). Construction de l'objet de la recherche. Dans R.A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3ème éd., pp.58-83). Paris : Dunod.
- Cluzel, F., Yannou, B., Tyl, B., & Vallet, F. (2015, June). Industrial and institutional views on eco-innovation : synthesis of the round table. *eco-innovation: From eco-ideation toward sustainable business models* ». Presse des Mines.
- Cohendet, P., Grandadam, D., & Simon, L. (2008). Réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs. *Management international*, 13(1), 29.
- Cohendet, P., Le Bas, C., Simon, L., & Szostak, B. (2013). La gestion de la créativité. *Gestion*, 38(3), 5-5.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management decision*, 36(8), 493-502.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2002). Optimizing the stage-gate process: what best-practice companies do—I. *Research-Technology Management*, 45(5), 21-27.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.). (2006). *A life worth living: Contributions to positive psychology*. Oxford University Press.
- Dean et al. (2006)
- Deichmann, D., & van den Ende, J. (2014). A radical approach to radical innovation. *RSM Discovery-Management Knowledge*, 18(2), 12-13.
- Dutra, C. C., Ribeiro, J. L. D., & de Carvalho, M. M. (2014). An economic-probabilistic model for project selection and prioritization. *International 1055*.
- Ebner, W., Leimeister, J. M., & Krcmar, H. (2009). Community engineering for innovations : the ideas competition as a method to nurture *Management*, 39(4), 342-356.
- Ende, J., Frederiksen, L., & Prencipe, A. (2015). The front end of innovation: Organizing search for ideas. *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 482-487.
- Estes, Z., Gibbert, M., Guest, D., & Mazursky, D. (2012). Similarity and processing ease in evaluation of brand extensions. *Journal of Consumer Psychology*, 22, 86-101.

- 
- Estes, Z., Golonka, S., & Jones, L. L. (2011). 8 Thematic Thinking: The Apprehension and Consequences of Thematic Relations. *Psychology of Learning and Motivation-Advances in Research and Theory*, 54, 249.
- Ferioli, M. (2010). Phases amont du processus d'innovation : proposition d'une méthode d'aide à l'évaluation d'idées (Doctoral dissertation, de Lorraine).
- Florén, H., & Frishammar, J. (2012). From preliminary ideas to corroborated product definitions. *California Management Review*, 54(4), 20-43.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, 21(4), 1112-1142.
- Frishammar, J., Lichtenthaler, U., & Rundquist, J. (2012). Identifying technology commercialization opportunities: the importance of integrating Product Innovation Management, 29(4), 573-589.
- Froehlich, J. K., Hoegl, M., & Gibbert, M. (2016). Idea selection in suggestion systems: a thematic similarity perspective. *R&D Management*, 46(5), 887-899.
- Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2010). Idea generation and the quality of the best idea. *Management science*, 56(4), 591-605.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Harvey, J. F., Naggar, R., Cohendet, P., & Simon, L. (2013). Gérer les idées pour mieux innover. *Gestion*, 38(3), 25-34.
- Harvey, Jean-François, et al. « Gérer les idées pour mieux innover », *Gestion*, vol. vol. 38, no. 3, 2013, pp. 25-34.
- Harvey, S., & Kou, C. Y. (2013). Collective engagement in creative tasks: The role of evaluation in the creative process in groups. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 346-386.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (2002). CK theory. In *Proceedings of the Herbert Simon International Conference on «Design Sciences (Vol. 15, p. 16)*.
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: How the power of the crowd is driving the future of business*. Random House.
- Horowitz, R. (1999). *Creative problem solving in engineering design*. PhD. diss., Tel-Aviv University.
- Jaruzelski, B., & Katzenbach, J. (2012). Building a culture that energizes innovation: creating an innovation culture is notoriously difficult. the culture conundrum. *Financial executive*, 28(2), 32-36.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.

- 
- Koen, P. A., Ajamian, G. M., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis, S., ... & Seibert, R. (2002). *Fuzzy front end: effective methods, tools, and techniques*. Wiley, New York, NY.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2010). Strategic management of design and innovation.
- Liutec, C., Du, R., & Blair, E. (2012). Investigating New Product Purchase Behavior: A Multi-Product Individual-Level Model for New Product Sales.
- Loeber, A. M. C., & Vermeulen, T. (2010). The art of 'doing' sustainable agricultural innovation: approaches and attitudes to facilitating transitional projects.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Messlerle, M., Binz, H., & Roth, D. (2012). Existing problems of idea evaluations and possible areas of improvement. In DS 70: Proceedings Conference, Dubrovnik, Croatia.
- Mutanov, G. (2015). Mathematical Methods for Making Investment Decisions. In *Mathematical Methods and Models in Economic Planning, Management and Budgeting* (pp. 195-263). Springer Berlin Heidelberg.
- Ngassa, A., Bigand, M., & Yim, P. (2003). A new approach for the generation of innovative concept for product design. In DS 31: Proceedings of ICED 03, the 14th International Conference on Engineering Design, Stockholm.
- Osborn, A. F. (1953). Applied imagination.
- Parmentier, (2015) « La sélection des idées dans une séance de créativité : impact du profil des participants et du mode d'évaluation » XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Rice, M. P., O'Connor, G. C., Peters, L. S., & Morone, J. G. (1998). Managing discontinuous innovation. *Research-Technology Management*, 41(3), 52-58.
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2010). The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between psychology, 101(1), 47-68.
- Chakrabarti, A., Sarkar, P., Leelavathamma, B., & Nataraju, B. S. (2005). A behavioural model for representing biological and artificial systems for inspiring novel designs. In *DS 35: Proceedings ICED 05, the 15th International Conference on Engineering Design, Melbourne, Australia, 15.-18.08. 2005*.
- Schlapp, J., Oraopoulos, N., & Mak, V. (2015). Resource allocation decisions under imperfect evaluation and organizational dynamics. *Management Science*, 61(9), 2139-2159.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- Tan, F. D. N. (2005). Les interactions entre projets dans la sélection de projets. *Revue française de gestion*, (1), 159-172.

---

Teglborg, A. C., Bonnafous-Boucher, M., Redien-Collot, R., & Viala, C. (2013). L'innovation participative à orientation entrepreneuriale, (2), 23-30.

Toubia, O., & Florès, L. (2007). Adaptive idea screening using consumers. *Marketing Science*, 26(3), 342-360.

Tyl, B., Leroy, Y., Cluzel, F., & Vallet, F. (2015, March). Evaluation environnementale des idées en phase amont: un défi pour les équipes de conception. In *14ème colloque national AIP-Priméca* (pp. 62-67).

Van Dijk, C., & Van Den Ende, J. (2002). Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management*, 32(5), 387-395.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

Yannou, B., & Zimmer, B. (2011). Innovons pour les personnes âgées Application de RID aux gérontechnologies.

Yannou, B., Farel, R., Cluzel, F., Bekhradi, A., & Zimmer, B. (2017). The UNPC innovativeness set of indicators for idea or project selection and maturation in healthcare. *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 5(3-4), 205-221.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* 3rd ed.