

Préface de
Wim Vanhaverbeke

Développer le potentiel d'innovation des PME par des collaborations de proximité et de confiance

L'innovation est généralement considérée comme une innovation technologique, qui trouve ses racines dans la recherche dans les universités et les laboratoires de recherche. Elle se retrouve sur le marché par le biais de grandes entreprises ou de start-up financées par des investisseurs providentiels et des investisseurs en capital-risque. La plupart des publications sur la gestion de l'innovation fournissent cette image simplifiée et, par conséquent, les PME sont rarement mentionnées comme une source majeure d'innovation. L'ouvrage de Claudine Gay, professeure à l'université Lumière Lyon 2, et Bérangère L. Szostak, professeure d'université à l'université de Lorraine, emmène le lecteur dans un voyage intéressant pour expliquer pourquoi les PME peuvent exceller en innovation et surprendre les clients, les concurrents et les partenaires de la chaîne de valeur.

Les universitaires et les décideurs n'ont guère prêté attention au potentiel d'innovation des PME. Ce n'est que récemment que les PME ont été reconnues pour leur fort potentiel d'innovation et la Commission européenne met d'ailleurs actuellement en place des politiques d'innovation spécifiques pour les PME. Plusieurs raisons expliquent pourquoi les PME n'ont pas été sous les feux de la rampe depuis si longtemps. Par exemple, la plupart des PME travaillent sur le marché du B2B, qui est habituellement caché à la plupart d'entre nous. Cependant, les PME ne se concentrent pas seulement sur les innovations de produits : elles acquièrent également un avantage concurrentiel en appliquant intelligemment les innovations de processus, les innovations organisationnelles, les innovations de

commercialisation des produits et les innovations stratégiques et de business modèle. Cet ouvrage donne ainsi un aperçu intéressant sur les façons d'innover des PME, remet en question la vision traditionnelle et étroite de l'innovation et de la gestion de l'innovation, qui a été élaborée à partir des observations des universités et des grandes entreprises.

L'un des aspects les plus stimulants de cet ouvrage est que les professeurs Gay et Szostak intègrent différentes perspectives et approches méthodologiques pour examiner le potentiel d'innovation des PME. Elles se concentrent sur le rôle de l'entrepreneur, la culture organisationnelle et l'innovation du modèle d'affaires dans la compréhension de ce potentiel. Ensuite, elles mettent l'accent sur l'autonomisation des employés en tant que source d'innovation et sur le rôle de la pensée design dans la gestion de la créativité dans les petites entreprises. Enfin et surtout, le rôle de l'innovation ouverte pour les PME est souligné au chapitre 3. En résumé, cet ouvrage propose une approche intéressante et rafraîchissante pour libérer le potentiel d'innovation des PME.

J'ai publié deux livres sur l'innovation ouverte dans les PME, respectivement en 2017 et 2018. Le livre des professeurs Gay et Szostak s'appuie sur mes réflexions antérieures et intègre la recherche de connaissances externes à la gestion interne d'une PME innovante. Quels sont les avantages et les défis typiques des PME innovantes ?

Tout d'abord, la bonne nouvelle pour les petites entreprises est qu'en raison de leur petite taille, elles ont la possibilité d'être plus rapides et plus adaptables que les grandes entreprises. L'expérimentation est la clé de l'innovation et la collaboration avec des partenaires aide ses entreprises aux ressources limitées à mener le processus de découverte à plus grande échelle. En puisant dans les réseaux d'innovation ouverts, les PME peuvent en effet changer de modèle d'affaires sans avoir la technologie nécessaire en interne. Toutefois, si les réseaux d'innovation ouverts ont le potentiel de rendre les PME plus rentables, ils ne fonctionnent efficacement que lorsque la valeur créée en commun est nettement supérieure à la valeur produite par les entreprises elles-mêmes. Et la véritable valeur de l'innovation ouverte réside dans le processus d'expérimentation en cours, qui produit des opportunités nouvelles et inattendues pour les partenaires. Les dirigeants de PME se doivent donc de développer et d'entretenir de tels réseaux de partenaires de l'innovation afin d'améliorer le succès de leur propre entreprise.

En outre, les liens personnels et la confiance sont essentiels aux partenariats d'innovation ouverts entre PME, et l'entrepreneur qui a lancé le réseau dirige généralement ce réseau. L'avantage souligné ici est qu'une PME peut activer ce

réseau et donc innover plus rapidement que quiconque dans l'industrie parce qu'elle connaît les capacités de chaque partenaire et peut activer ces compétences externes, ce qui conduit à une innovation plus rapide. La raison ? Les relations sont fondées sur la confiance, et les relations de confiance mènent à des collaborations ouvertes et riches, d'où une accélération de l'innovation dans les PME. La force et la survie d'un réseau d'innovation dépendent également de la manière dont les PME gèrent l'entraide et les conflits : les PME du réseau doivent soutenir les partenaires en difficulté, car elles sont le maillon le plus faible de la chaîne. De même, les conflits entre les partenaires minent la coopération : les gestionnaires doivent s'y attaquer rapidement.

Pourtant, force est de reconnaître que ce type de collaboration collective n'est pas un réflexe naturel pour de nombreuses PME. Les petites entreprises n'aiment pas faire participer les autres à leurs décisions. L'adoption plus rapide par les grandes entreprises de nouveaux modèles d'innovation collaborative peut contribuer à susciter une nouvelle réflexion au sein des petites entreprises. Alors que les multinationales cherchent à accélérer leur pipeline d'innovation, il est bon de constater que les opportunités pour les PME de s'associer dans des plates-formes d'innovation ouvertes se multiplient. Dans ce sens, deux étapes me semblent importantes à souligner.

Parce que la confiance est si importante, la première étape pour une petite entreprise qui cherche à forger des partenariats d'innovation ouverts est de penser à ses meilleurs clients et fournisseurs – ceux avec qui elle travaille depuis le plus longtemps et ceux en qui elle a le plus confiance. En discutant des projets en cours avec ces partenaires de la chaîne de valeur, les entrepreneurs avisés peuvent proposer des solutions aux défis de l'innovation à moyen terme, créant ainsi une nouvelle dimension au partenariat. La deuxième étape consiste à établir des relations avec les instituts de recherche ou les universités locales, ce qui peut aider à fournir l'expertise nécessaire pour mettre de nouvelles idées sur le marché. Les petites entreprises devraient rechercher de tels partenaires. Le contact face à face avec un partenaire est nécessaire et cela implique une proximité essentielle. C'est ainsi qu'une université locale ayant de bons antécédents de partenariat avec des entreprises peut aider les PME à adapter de nouveaux produits, à changer de modèle d'affaires et à introduire de nouvelles technologies.

Les innovations n'ont pas besoin d'être radicales. Les PME peuvent stimuler les ventes et les profits en important des idées déjà utilisées dans une autre industrie ou par l'innovation du modèle d'affaires. Dans le secteur de l'énergie solaire, First Solar a, par exemple, stimulé les ventes auprès des consommateurs en leur proposant un montage financier innovant qui ne nécessite aucun paiement en espèces pour

installer un système de panneaux solaires sur leur toit. Au lieu de cela, les acheteurs ont loué les panneaux solaires en combinaison un contrat de 15 ans d'achat de l'électricité produite par les panneaux. Les PME sont très innovantes dans le développement de nouveaux modèles d'affaires ; nous ne devons donc pas nous concentrer uniquement sur les innovations techniques ou de produits.

Pour conclure, j'aimerais rappeler que les PME constituent l'épine dorsale de l'économie européenne, mais la plupart d'entre elles n'innovent pas encore ou n'utilisent pas pleinement leur potentiel d'innovation. J'espère que ce livre aidera les dirigeants de PME à entamer leur parcours d'innovation. Une fois la décision prise d'opter pour un nouveau produit ou un nouveau modèle d'entreprise, les PME s'ouvriront automatiquement parce qu'elles ne disposent pas des ressources et des compétences nécessaires en interne. La gestion du réseau de partenaires est nouvelle pour les dirigeants de PME et s'avère être le défi le plus difficile lors de leur transition vers une entreprise innovante. Dans cette optique, cet ouvrage est un *must* à lire pour tous ceux qui s'intéressent à la manière de gérer avec succès la transition vers une PME innovante.

Wim VANHAVERBEKE¹
NEOMA Business School
ESADE Business School

1. Voir le site Internet : www.wimvanhaverbeke.be/.

Préface de Gaëtan de Sainte Marie

Innové en PME ou comment rendre son entreprise collaborative et désirable

Un jour, Pierre Bellon, fondateur de Sodexo, qui a fait de l'entreprise qu'il a créée un champion mondial, répondait à la question suivante : « Qu'est-ce qui explique le succès de Sodexo ? » Sa réponse est pour moi merveilleuse : « La somme de nos réussites est légèrement supérieure à la somme de nos échecs. » Un dirigeant de PME sait que l'échec fait partie du chemin de la réussite, et qu'il est une source d'amélioration permanente.

Avant de créer PME Centrale en 2001, j'avais créé une première entreprise à Sydney, qui était une sorte de cousin germain. Elle répondait au même objectif : mutualiser les moyens des PME pour les rendre plus fortes, ensemble. Cette entreprise australienne n'a pas fonctionné. Parmi les erreurs que j'ai pu faire, la plus importante fut sans doute la suivante : j'ai préparé mon offre avec mes associés sur la base de l'intuition que j'avais eue, et une fois l'offre packagée, après de longs mois, je suis allé voir des prospects. Échec... L'idée était perçue comme excellente, mais les patrons de PME que je rencontrais n'étaient pas prêts à changer : j'étais trop en avance, la marche était trop importante à franchir, etc. Alors en créant PME Centrale en France, deux ans plus tard en 2003, et en 2018 Qantis, j'ai procédé totalement différemment : j'ai gardé mon intuition (qui était la même !), et j'ai coconstruit l'offre avec les premiers adhérents. Ce ne fut pas simple, mais cela a fini par fonctionner, car nous avons adapté l'offre à leurs besoins et, petit à petit, élargi notre champ de propositions. Et depuis, toutes les filiales et marques de Qantis ont été créées selon le même processus. Nos clients sont au cœur du processus d'innovation et de création de nouveaux projets. Nous l'avons d'ailleurs repris dans la *base line* de la plateforme collaborative Qantis : « Co-create, Connect, Commit. »

Le phénomène collaboratif peut devenir, à mon sens, un atout à mettre dans sa manche d'entrepreneur, et une source d'innovation permanente pour les PME. Dans le livre *Ensemble on va plus loin*, que j'ai coécrit avec Antoine Pivot, nous décrivons d'ailleurs comment mettre en œuvre cette économie collaborative et comment elle permet aux dirigeants de développer leurs entreprises en lien avec leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, etc.). Voici trois principes simples, extraits du livre, pour intégrer l'économie collaborative dans une PME.

Premier principe : replacer le client au cœur ! Il est difficile de créer son entreprise, de convaincre ses premiers clients puis de recruter ses premiers salariés, les former et atteindre un certain équilibre dans lequel les profits viennent nourrir le développement progressif de la structure. Il est si difficile d'atteindre ce moment où tout semble fonctionner, quand les clients sont satisfaits et les salariés investis, que la simple idée de tout remettre à plat pour relancer la machine peut en effrayer plus d'un. Le problème est que, inconsciemment, chaque entreprise s'éloigne progressivement de la satisfaction pleine et entière de ses clients. Bientôt, les efforts se font plus ténus, l'innovation est moins volontaire, l'envie moins présente, etc. En fait, le client quitte sa place naturelle au cœur de l'entreprise pour la laisser aux habitudes et aux formules du type « on a toujours fait comme ça ».

L'économie collaborative bouscule ces comportements, car ce modèle consiste à construire son service avec une communauté de clients. Dit autrement, c'est la communauté qui décide, et l'entreprise répond à ses besoins. L'intérêt est ici que les clients sont très souvent des deux côtés : ils participent à la fabrication de la prestation de service et ils la consomment. Ils savent donc comment améliorer l'offre en permanence puisqu'ils en jouent à la fois le rôle de fournisseurs et de clients. Pour l'entreprise, il n'y a « plus qu'à » analyser leurs comportements et écouter leurs besoins pour innover en permanence.

Deuxième principe : créer une communauté de confiance. La grande réussite de l'économie collaborative est d'avoir gagné la bataille de la confiance. Son but est de permettre à des clients réunis en communauté de se rendre également des services entre eux. Les covoitureurs pour BlaBlaCar, les entreprises pour PME Centrale et Qantis. « Ensemble on est plus fort et on va plus loin », en résumé. Ces communautés préexistaient souvent à ces entreprises, mais il n'existait pas d'outil rendant facile et intuitive leur mise en relation. Et bien entendu, proposer une simple plateforme digitale n'est pas suffisant. D'ailleurs chez PME Centrale, nous avons démarré sans plateforme. Le plus important était de créer les conditions de la confiance entre les membres de la communauté, et entre la communauté et l'entreprise. BlaBlaCar a, par exemple, sondé ses utilisateurs et a constaté que ceux à qui ils faisaient le plus confiance étaient leurs amis et leur famille, puis juste après, les autres utilisateurs de

BlaBlaCar ayant une bonne note sur la plateforme, et bien plus loin, leurs propres voisins ! Autrement dit, ils font plus confiance à des inconnus membres de la même communauté qu'à des personnes qu'ils croisent tous les jours.

Comment est-ce possible ? Ces plateformes se sont efforcées de créer un système qui valorise la qualité et le respect de l'engagement pris. Quasiment toujours *via* des notes que se donnent les utilisateurs entre eux, et aussi par des formations vidéo des nouveaux membres, des chartes, etc. Chez Qantis, c'est l'équipe qui joue ce rôle en étant en contact permanent, sur le terrain, avec nos parties prenantes pour vérifier la qualité de nos accords-cadres et la concrétisation de notre engagement.

Troisième principe : donner du sens et revenir au bon sens. L'autre réussite de l'économie collaborative est de donner ou redonner du sens. Et quoi de mieux pour favoriser le management des équipes qu'un sens partagé ! Car, finalement, clients et salariés poursuivent le même objectif : assurer la permanence de la communauté à laquelle ils s'identifient les uns comme les autres. Le fonctionnement des uns ne peut être contraire au fonctionnement des autres. Si salariés et clients s'identifient à la communauté, c'est bien parce que leur appartenance à ce groupe en particulier est porteuse de sens. Citons Airbnb et son rêve : « a world where all of us can belong anywhere »... un monde où nous sommes chez nous partout. Entre amis, en famille, à la maison... en France comme en Tanzanie. Et c'est bien le message d'accueil sur la plateforme : « Bienvenue à la maison ! »

Concernant ce troisième principe, il me semble que les entreprises de l'économie collaborative l'ont compris mieux que les autres. Leurs clients savent pourquoi ils consomment ici et leurs salariés savent pourquoi ils se lèvent chaque matin. Définir le « pourquoi » et non seulement le « pour quoi », de votre entreprise, est le moyen d'attirer les nouveaux talents, qui ont tout particulièrement besoin de ce sens pour se mobiliser. Et au final de rendre votre entreprise désirable.

Fort de ces trois principes, il me semble aujourd'hui encore plus vrai de penser l'innovation des PME, dans ce contexte d'économie collaborative, car, à mes yeux, l'innovation n'a plus tout à fait les mêmes formes et les mêmes caractéristiques. Même si le sujet de l'innovation semble avoir été largement approfondi, il apparaît nécessaire de revenir sur une question qui se réinvente en permanence en entreprise, et principalement dans nos PME contemporaines.

Gaëtan DE SAINTE MARIE
Dirigeant fondateur de Qantis et PME Centrale

Remerciements

Quand vous êtes nées dans une PME, que vous avez vécu, et parfois subi, le quotidien de dirigeants d'entreprises, les difficultés managériales et financières, les enjeux stratégiques de différenciation dans des secteurs ultracompétitifs, les joies aussi de voir des projets aboutir, de décrocher des contrats, de créer des emplois pour des personnes en peine, ou encore de réussir à développer leur activité, écrire un livre traitant de la PME revêt une signification importante sur le plan personnel. Cette signification est amplifiée quand cette connaissance intime de la PME est enrichie de dizaines d'années d'échanges, d'observations et de recherches auprès de ces entreprises, de leurs dirigeants et de leurs salariés.

Fortes de ces connaissances et de ces expériences, cela a été une réelle satisfaction de pouvoir les mailler à une autre expertise scientifique : l'innovation et la créativité. Et nous devons cette opportunité à plusieurs acteurs. Aussi, nous souhaitons remercier, tout d'abord, les Éditions ISTE et Dimitri Uzunidis pour leur confiance dans la rédaction de ce projet scientifique. Nous pensons également au Réseau de recherche sur l'innovation qui, à travers son importante activité de publications et d'organisation de manifestations scientifiques, a nourri notre réflexion. Nous pensons aussi à nos laboratoires de recherche actuels et passés, qui ont rendu possible, par des séminaires et des projets de grande ampleur, l'exploration de certaines des idées présentes dans le livre, en l'occurrence (par ordre alphabétique) : BETA (UMR 7522), Coactis (EA 4161) et Triangle (UMR 5206). En outre, nous n'aurions pas pu développer les idées du livre sans le soutien matériel de nos deux universités (par ordre alphabétique) : l'université de Lorraine et l'université de Lyon – université Lumière Lyon 2.

De plus, nous souhaitons remercier les nombreux experts scientifiques et professionnels qui ont accepté de partager avec nous leur regard sur le sujet de la PME et de l'innovation. Nous voulons adresser également notre sincère gratitude aux différentes entreprises qui ont partagé avec nous leurs questionnements relatifs à l'innovation : ces discussions et débats nous ont permis de confronter nos résultats et

ainsi de les approfondir. La richesse de ces échanges nous a poussées à nous inquiéter de la pertinence des développements conceptuels du point de vue des acteurs concernés, qui font vivre les PME. Nous espérons par ce travail leur rendre les honneurs qui leur sont dus, pour leur courage, leur endurance, leur humilité aussi face aux obstacles, et, concernant la plupart d'entre eux, pour leur humanisme à l'égard des nombreux salariés travaillant dans cette unité économique si sociale. Enfin, nos pensées vont aussi à nos étudiants qui nous inspirent et nous motivent dans de tels projets réflexifs.

Nos derniers remerciements s'adressent à nos proches collègues, nos amis et nos familles pour leur soutien dans cette « petite entreprise ».

Introduction

La petite et moyenne entreprise (ou PME) a toujours compté dans l'économie, sous des formes diverses (activités rurales, familiales, artisanales, petites unités de production, etc.). Elle a même été, sur un plan historique, le fer de lance de l'économie de nombreux pays : Italie, Japon, Portugal, Argentine, France, etc. (Marché et organisations 2017). Aujourd'hui, elle représente entre 95 % et 98 % des entreprises dans le monde¹ (Marchesnay 2015). Même s'il convient de relativiser son poids au regard du très grand nombre des microentreprises qu'elle contient, c'est sa contribution socio-économique globale qu'il faut souligner. C'est, en effet, une forme organisationnelle qui peut être considérée comme décisive, notamment pour la croissance, le développement territorial, le développement durable ou encore la lutte contre le chômage (Boutillier et Uzunidis 2015). Pourtant, sauf exception, elle a longtemps été négligée dans la littérature scientifique, au profit de la grande entreprise.

L'ouvrage de Schumacher (1974), *Small is beautiful*, marque un premier tournant. Ensuite, c'est la crise des années 1980 qui a joué un rôle majeur dans la reconnaissance des PME (Lescure 2001 ; Marchesnay 2015 ; Judet 2017). Il a fallu également compter sur l'influence de quelques auteurs militants, comme en France, Michel Marchesnay, et plus tard Olivier Torrès, ainsi que, au Québec, Pierre-André Julien. Dans les années 1990, on assiste même à un engouement massif. À titre d'exemple, en 1993, des chercheurs francophones (Québec et France) publient un état des lieux des connaissances spécifiques à la PME², ce qui apparaissait comme « inutile ou superflu » il y a près de 40 ans en arrière (Julien dans St-Pierre et Labelle 2017, p. 10). Sur cette même période, des associations, des conférences scientifiques et des revues savantes émergent, tout comme des modules de formations pour les étudiants et des

1. Selon l'INSEE, les PME représentent 99,8 % des entreprises en France, microentreprises comprises.

2. Cet état des lieux a été mis à jour en 2017 (St-Pierre et Labelle 2017).

séminaires à destination des acteurs socio-économiques. À cette époque, l'émergence d'un véritable champ de recherche dédié à l'entrepreneuriat³ (Gartner 1990) contribue également à la reconnaissance académique de la PME⁴.

C'est ainsi que la PME a progressivement gagné en reconnaissance auprès des chercheurs. Mais, cela reste encore un succès d'estime : la PME, celle qui a plusieurs années d'existence, se trouve, dans la réalité, toujours un peu coincée entre, d'un côté, la grande entreprise qui l'écrase de tout son poids et, de l'autre, la start-up qui séduit le monde politique et médiatique, par sa nouveauté, ses promesses de croissance rapide et ses dirigeants médiatiques. En outre, la reconnaissance du rôle majeur des Entreprises de taille intermédiaire (ou ETI) dans la compétitivité des pays, notamment de l'Allemagne, s'est traduite par une nouvelle obsession : faire croître les PME pour qu'elles deviennent des ETI.

Malgré la reconnaissance désormais acquise des PME, les entreprises de plus grande taille restent, en effet, encore bien souvent la norme d'un fonctionnement organisationnel optimal. Il est vrai que, selon la théorie des coûts de transaction (Williamson 1975), toute organisation a tendance à grossir si les coûts internalisés sont moins élevés que les coûts de transaction sur le marché. Pourtant, comme l'avait montré Marshall dès la fin du XIX^e siècle, l'économie peut aussi se construire sur des effets externes qui peuvent notamment s'épanouir entre des petites entreprises d'un même district. Aussi, il est probable que l'explication de ce tropisme vis-à-vis de la grande entreprise se trouve ailleurs : comme le suggère Torrès (2017), il existe un biais de représentation⁵ qui conduit à assimiler la PME à une grande entreprise « en réduction ». Ainsi, les PME sont encore trop souvent appréciées en comparaison des grandes entreprises, et de manière négative (Levratto 2009).

Pour toutes ces raisons, il n'est pas si aisé de reconnaître que, non seulement les PME jouent un rôle économique spécifique, mais aussi qu'elles sont caractérisées par une dynamique organisationnelle singulière. Ceci est particulièrement problématique en ce qui concerne l'innovation. Compte tenu des spécificités de l'innovation, notamment son contenu intensif en connaissances, on pourrait imaginer que la grande entreprise y est plus propice. La raison principale viendrait du fait que l'innovation implique la création, le partage et la diffusion d'une grande quantité de connaissances entre les acteurs concernés (Nelson et Winter 1982 ; Dosi 1988). La nature tacite des

3. Défini comme « l'analyse académique de la façon dont sont découvertes, créées et exploitées, les opportunités de mettre sur le marché de nouveaux biens et services, par qui et avec quelles conséquences » (Shane et Venkataraman 2000, p. 218).

4. Dans la littérature anglo-saxonne, *Entrepreneurship and Small Business* est un champ de recherche spécifique.

5. Inspiré de l'effet « Gulliver » décrit par Gomez (2010).

connaissances rend dès lors les transactions complexes (et donc coûteuses) voire impossibles. En conséquence, il apparaît moins coûteux et moins risqué d'internaliser l'innovation dans la grande entreprise, que de la circonscrire dans une entreprise de plus petite taille. Au-delà de cette explication, sont à citer d'autres raisons pour lesquelles la grande entreprise peut apparaître plus adaptée, *a priori*, à l'innovation que la PME. Par exemple, le manque de ressources internes et les difficultés d'accès au financement externe constituent un frein principal à l'innovation dans les PME, ainsi que l'incertitude liée à la demande ou encore le coût de la propriété intellectuelle (voir, entre autres, St-Pierre *et al.* 2017).

Pourtant, des analyses relatives à l'innovation, menées par différentes institutions, montrent que les PME innovent tout particulièrement. En France, Bpifrance révèle que les PME ont investi, en 2015, 5,1 milliards d'euros en R&D⁶, ce qui représente une intensité de R&D de 8,1 %, alors que les grandes entreprises investissent en moyenne 2,5 % de leur chiffre d'affaires en R&D (Schweitzer 2017). L'enquête communautaire sur l'innovation (CIS) menée par les États membres de l'Union européenne confirme également l'engagement des PME dans l'innovation. Des experts vont dans le même sens concernant les PME de pays et régions comme la Chine, l'Argentine, la Polynésie, l'Afrique⁷, etc. De manière plus clinique, nous connaissons de nombreux exemples de PME qui sont devenues leaders ou challengers dans leur secteur en raison de leur innovation et créativité. C'est le cas de l'entreprise Raidlight-Vertical, dans le secteur du trail-running⁸, de Haemmerlin, fabricant de brouettes *Made in France*, ou encore d'anciennes PME devenues des ETI grâce à leur dynamique d'innovation comme Babolat, fabricant d'équipements pour les raquettes de tennis, ou encore Prismaflex, leader de la production de panneaux d'affichage et d'impression grand format.

Qu'est-ce qui explique que les PME soient aussi innovantes et créatives, alors que certaines caractéristiques devraient les en empêcher *a priori* ? L'objet de cet ouvrage consiste notamment à proposer des éléments de réponse à cette question. Toutefois, nous souhaitons en amont revenir en détail, premièrement, sur les spécificités de la PME par rapport aux autres entreprises, et deuxièmement sur sa nature innovante. Ces repères rappelés, nous explicitons, troisièmement, le positionnement adopté dans l'ouvrage, qui n'a pas pour ambition l'exhaustivité, mais plutôt la mise en avant de facteurs favorables à l'innovation et à la créativité insuffisamment reconnus et pourtant essentiels, en particulier face aux mutations de notre économie.

6. R&D ou recherche et développement.

7. Ces experts ont été invités à s'exprimer dans le livre à travers des interviews.

8. Raidlight-Vertical était indépendante jusqu'en 2016, année où elle a été rachetée par Rossignol.

Les spécificités de la PME

Par spécificité, nous entendons un état qui présente une caractéristique originale et exclusive. Dans le sujet qui nous occupe, la PME est spécifique dans le sens où elle diffère des autres formes organisationnelles⁹, et en premier des organisations à but non lucratif (associations, syndicats, organisations non gouvernementales), ou des organisations publiques (administrations publiques, collectivités territoriales).

Il faut rappeler, en revanche, que la notion de PME résulte, avant toute chose, de la nécessité de classifier les entreprises en catégories, pour des raisons qui sont à la fois très opérationnelles (entre autres, appliquer des normes comptables, définir des seuils fiscaux), et à la fois analytiques, afin de rendre compte de la diversité des situations des entreprises, en vue d'effectuer des comparaisons internationales et expliquer les différences.

En France, c'est le décret 2008-1354¹⁰ qui précise les critères actuels de définition des catégories d'entreprises, en application de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et en cohérence avec les recommandations de la Commission européenne. Ce décret fait notamment apparaître la catégorie des Entreprises de taille intermédiaires (ETI). Dans ce cadre, pour définir la PME, trois critères de classification sont retenus :

- l'effectif est inférieur à 250 personnes, conformément aux critères de la Commission européenne¹¹ ;
- le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 50 millions d'euros ;
- le total de bilan ne doit pas excéder 43 millions d'euros.

Notons qu'en France, la PME est censée comprendre les microentreprises qui occupent moins de 10 personnes et qui ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 2 millions d'euros. Toutefois, comme ces dernières représentent 96 % des PME, et qu'une partie n'est pas active, elles sont souvent analysées à part.

9. L'objet de cet ouvrage n'est pas de montrer que la PME est spécifique ; nous nous appuyons sur les travaux menés depuis plus de 30 ans sur le sujet.

10. Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique.

11. Il est à noter qu'aux États-Unis et au Canada, l'effectif doit être en deçà de 500 salariés. De plus, dans les critères de la Commission européenne, il existe une sous-catégorie : les microentreprises, qui comprennent moins de 10 salariés.

Quoi qu'il en soit, force est de reconnaître que la classification des entreprises par taille est très utile pour rendre compte du tissu économique d'un pays ou d'un territoire. Par exemple, le tissu économique français est caractérisé par un petit nombre de grandes entreprises, un grand nombre de PME, un très grand nombre de très petites entreprises (ou MIC pour microentreprise), et une carence d'entreprises de taille intermédiaire¹². L'Allemagne est au contraire caractérisée par un poids deux fois plus important qu'en France des entreprises de taille intermédiaire (ou *Mittelstand*). Mais, cette typologie ne permet pas de comprendre réellement l'originalité des PME. À titre d'illustration, prenons le critère de l'effectif, qui est celui principalement retenu pour qualifier la PME, alors qu'il ne reflète pas la réalité, en raison non seulement de la main-d'œuvre qui n'est pas comptabilisée dans les effectifs (les stagiaires, les apprentis, les personnes sous contrats de professionnalisation, les membres de la famille du dirigeant de PME, et de manière emblématique, le conjoint), mais également en raison de l'augmentation de la pratique de l'externalisation dans l'économie.

C'est ainsi que des travaux scientifiques ont mis en avant, dès les années 1990, plusieurs autres variables de nature plus qualitative qui font la spécificité de la PME (Julien 1993 ; Marchesnay 2015). Ils soulignent principalement :

- la centralisation de la prise de décision par le dirigeant ;
- une faible structuration de l'organisation (voir la structure simple dans la typologie des organisations selon Henry Mintzberg) ;
- une grande dépendance à l'accès aux ressources (humaines, financières, matérielles et immatérielles, etc.) ;
- des ressources limitées.

En complément, Olivier Torrès (2015) développe une approche stimulante de la spécificité de la PME : sa facilité à développer des relations de proximité¹³, inscrites non seulement dans l'espace (proximité spatiale), mais aussi dans la hiérarchie (proximité hiérarchique), la division des tâches (proximité fonctionnelle) et la coordination (coordination de proximité), la manière d'échanger l'information (systèmes d'information de proximité) ou encore la manière de décider (proximité temporelle).

Cependant, les PME ne sont pas immuables, elles ont beaucoup évolué : certaines de ces spécificités méritent d'être désormais revisitées, comme l'encourage

12. De manière exacte, au total en France, il y a 3 820 122 entreprises en 2015, soit 3 674 141 MIC, 139 941 PME hors MIC, 5 753 ETI, 287 grandes entreprises (source : INSEE).

13. Comprises au sens large, au sens de la loi proxémique, c'est-à-dire un principe d'ordonnement qui hiérarchise le degré d'importance des actions et des réflexions de l'individu.

Marchesnay (2015)¹⁴. Premièrement, le dirigeant n'est pas toujours aussi solitaire que ce que l'on imagine. La famille, les partenaires, comme le comptable, le banquier, les fournisseurs, les clients, mais aussi les salariés, sont des acteurs importants lors de la prise de décision. Les dirigeants, de plus en plus professionnalisés, choisissent, pour certains, de se regrouper dans des associations de dirigeants d'entreprise, comme le Centre des jeunes dirigeants¹⁵ : ces regroupements peuvent influencer la prise de décision en raison de conseils, de partages d'expériences, de formations spécifiques, voire de mutualisations. Deuxièmement, la PME est de plus en plus structurée. Plusieurs facteurs expliquent cela. Nous notons une plus grande diffusion des outils de gestion, que le numérique a accrue (par exemple, les plannings accessibles et partagés à distance). Les salariés, qui sont eux-mêmes de mieux en mieux formés et informés, poussent à davantage de structuration de l'organisation. Enfin, les partenaires (clients, fournisseurs, banquiers) amènent à davantage de structuration et d'organisation. C'est en particulier le cas lorsque les PME sont dans des relations de sous-traitance. Troisièmement, l'accès aux ressources reste, certes, un enjeu majeur. Toutefois, non seulement, cette variable n'est plus spécifique à la PME (les organisations à but non lucratif et les grandes entreprises rencontrent des situations relativement proches), mais les mutations économiques, sociales et technologiques leur offrent de nouveaux accès aux ressources, entre autres par le développement du numérique et de l'économie collaborative¹⁶. Quatrièmement, si les ressources restent limitées, elles peuvent s'accroître en exploitant les opportunités offertes par la filière, le territoire, les relations interorganisationnelles, mais aussi (et encore) le numérique (voir le financement participatif).

Fortes de ces conclusions, et en respectant les variables quantitatives retenues dans les textes institutionnels, nous proposons comme spécificités de la PME, de nous concentrer essentiellement sur les variables qualitatives. Nous les formulons, toutefois, en tenant compte des conclusions précédentes :

- une prise de décision par le dirigeant, mais sous l'influence des parties prenantes les plus proches ;
- une structuration simplifiée (et non « simple ») de l'organisation ;
- une dépendance (et non « grande dépendance ») à l'accès aux ressources ;
- des ressources limitées, mais facilement mobilisables, notamment grâce aux relations de proximité multiples que favorise la PME.

14. Si Marchesnay (2015) aborde la petite entreprise, la lecture de son article montre combien cela peut également concerner la moyenne entreprise.

15. Voir le site Internet : www.cjd.net/.

16. Sur ce point, la préface du dirigeant de PME, Gaëtan de Sainte Marie, est éclairante.

L'ensemble de ces variables sont à notre esprit lors de la rédaction de cet ouvrage, et, pour commencer, la compréhension de sa capacité à innover.

La capacité à innover des PME

Il n'y a pas de consensus concernant la contribution des PME dans l'économie. Pour certains, elles constituent un réservoir potentiel de croissance et d'emplois (Hausman 2005 ; UEAPME 2015), tandis que, pour d'autres, il s'agit en réalité d'un mythe (Boccarda 1998). Nous considérons de notre côté que, quelles que soient leurs contributions, il convient de stimuler l'innovation, en leur sein, et de leur donner les moyens de réussir, car toutes les PME n'innovent pas¹⁷ et que celles qui innovent ne connaissent pas systématiquement un succès. Pour approcher cette réalité, nous convoquons ici la notion de capacité à innover (*innovativeness* en anglais)¹⁸, soit la propension d'une organisation à réaliser des innovations (Hadjimanolis 2000 ; Wang et Ahmed 2004 ; Kmiecik *et al.* 2012). Il s'agit de la capacité d'une organisation à mettre en place en son sein toute nouveauté, qu'elle existe ailleurs ou non. Il est vrai que cette capacité n'est pas facile à mesurer : on peut utiliser des mesures quantitatives (comme les investissements en R&D ou les dépôts de brevet), ou encore des enquêtes sur les habitudes d'innovation des PME. Mais, comprendre ce qui permet à la PME de créer, maintenir et développer une telle capacité s'avère essentiel pour stimuler l'innovation. Des recherches ont été d'ailleurs menées sur les freins et les moteurs à l'innovation en PME (Madrid-Guijarro *et al.* 2009 ; St-Pierre *et al.* 2017 ; Séville et Szostak 2018a), qui sont à prendre en compte dans la capacité des PME à innover. Parmi ces freins, notons que l'appropriation de la valeur de l'innovation reste un réel enjeu qui est trop peu considéré dans le cadre particulier de la PME (Le Bas et Szostak 2016 ; Corbel et Reboud 2018) (voir le chapitre 4).

Cette propension à innover concerne l'innovation entendue ici au sens large comme le processus qui conduit à créer une nouveauté dans l'économie. Il est courant de caractériser l'activité innovante par des types d'innovation. Pendant longtemps, c'est l'innovation technologique (innovation de produit ou de procédé) qui a tenu le haut du pavé. Pour autant, depuis l'édition de 2005, le manuel d'Oslo¹⁹ intègre

17. Selon la Bpifrance, 52 % des PME ont innové entre 2010 et 2012, ce qui signifie, en creux, que 48 % des PME n'ont pas innové.

18. Ce concept est également traduit par « innovativité », ou encore « tendance à innover » ou « capacité à innover ». Nous retenons pour notre part cette dernière expression.

19. Le manuel d'Oslo, de l'OCDE, est la première source internationale concernant la collecte et l'utilisation d'informations sur les activités innovantes. Sa vocation est de définir des principes directeurs de cette collecte dans la perspective d'une évaluation de la promotion de l'innovation.

l'innovation non technologique par le biais de l'innovation de commercialisation et l'innovation d'organisation. En résumé, nous retenons que l'**innovation de produit** porte sur les fonctionnalités et/ou les caractéristiques dans leur ensemble du produit (techniques, packaging, formule du produit). L'**innovation de procédé** concerne la méthode de production ou de distribution qui est nouvelle ou améliorée, impliquant des changements concrets sur le plan des techniques, du matériel et/ou un logiciel. L'**innovation d'organisation** concerne la manière dont est conçue et réalisée l'offre dans une entreprise (pratiques, organisation du lieu de travail, relations extérieures). L'**innovation de commercialisation** consiste à mettre en œuvre une nouvelle méthode de conception, de conditionnement, de placement, de promotion, et de tarification de l'offre de l'entreprise.

À ces catégories traditionnelles d'innovations, on peut en rajouter plusieurs, typiques des évolutions récentes : l'innovation de marché, l'innovation stratégique, l'innovation de *business model*, l'innovation managériale, l'innovation sociale, et l'innovation responsable. L'**innovation de marché** consiste à créer un nouveau marché (nouvel usage d'un produit existant, nouveau type de clients). La stratégie de l'océan bleu peut être un réel appui dans ce sens (Kim et Mauborgne 2005). C'est ainsi que la PME « Les Trois Bras » propose sur l'aire d'autoroute du Viaduc de Millau, un espace de restauration maillé à deux autres marchés, à savoir celui de la promotion du savoir-faire régional et des sites touristiques. Au lieu que ce soit une escale technique et rapide, l'espace invite à prendre du temps et du plaisir, rompant avec les facteurs-clés de succès traditionnels du secteur.

L'**innovation stratégique** consiste à modifier la manière de réaliser l'activité de l'organisation, ce qui peut passer par l'**innovation de business model**. Cette dernière est entendue comme la création d'une nouvelle configuration de valeur pour le secteur, c'est-à-dire une nouvelle manière de créer et de capter de la valeur (Eyquem 2017). Par exemple, des petits studios de jeux vidéo ont réussi à se différencier des grands éditeurs en développant une plateforme multiface sur Internet en réunissant des groupes d'utilisateurs complémentaires et/ou interdépendants (Parmentier et Gandia 2016). Ce type d'innovation est à l'heure actuelle centrale pour les PME (le chapitre 2 approfondit cette question).

L'**innovation managériale** est « une modification des principes, processus et pratiques managériaux traditionnels, ou des formes organisationnelles habituelles » (Hamel 2006, p. 4), modification qui est à considérer par rapport à l'entreprise et/ou le marché (Mol et Birkinshaw 2009). Il peut s'agir de la méthode Delphi, des normes *Total Quality Management*, de la stratégie de Responsabilité sociale des entreprises (RSE), de l'analyse du cycle de vie, etc. À partir du cas d'une étude qualitative, Dangereux *et al.* (2017) montrent alors qu'une innovation managériale

en PME peut servir à légitimer les actions entreprises auprès des financeurs, rassurer les clients et gagner des nouveaux contrats, ainsi que piloter la croissance en restant viables. Cet exemple souligne ainsi combien la construction sociale d'une idée nouvelle importe pour que la PME soit légitime dans son innovation.

L'**innovation sociale** est définie comme une réponse nouvelle à des besoins exprimés par un groupe social spécifique, non satisfaits par les marchés et les institutions publiques (André *et al.* 2009 ; Moulaert 2009). Il peut s'agir, par exemple, dans des territoires en situation difficile, de proposer des solutions aux personnes confrontées au chômage, à la vieillesse, à la maladie, au handicap. Les organisations emblématiques engagées dans ce type d'innovation appartiennent à l'Économie sociale et solidaire (ESS). Parmi elles se trouvent les associations²⁰ qui sont assimilables aux PME (voir pour cela Janssen *et al.* 2012). À titre d'illustration, Dutertre *et al.* (2013) étudient le cas du réseau des garages solidaires Solidarauto : l'objectif est de couvrir les besoins en mobilité des ménages les plus fragiles. La recherche montre que de telles organisations ont une capacité significative à exploiter des ressources inexploitées (en l'occurrence les dons de voitures cassées), à créer un réseau d'acteurs *a priori* peu en relation initialement, et ainsi à sortir du cadre établi, d'où une innovation performante au plan social.

L'**innovation responsable** est une catégorie plus récente. Fondée notamment dans le cadre du projet européen *Responsible Research and Innovation*, elle interroge les conséquences potentiellement néfastes que l'innovation peut avoir sur la société. Concept encore flou et évolutif (Gay *et al.* 2018), des auteurs soulignent que ce type d'innovation favorise une capacité d'innovation qui soit, dans son process, plus anticipative, plus réflexive, plus délibérative et réactive.

En complément à ces types d'innovation, se pose en général la question de l'intensité de l'innovation, de l'origine et de la nature du processus innovant. On distingue traditionnellement l'**innovation incrémentale** qui consiste à améliorer l'existant et l'**innovation radicale** qui se traduit généralement par la création d'un nouveau produit. Tandis que la première forme est graduelle avec un risque jugé faible, la seconde implique une modification significative des conditions d'utilisation par les consommateurs, ou des modes de production ou des technologies utilisées et jugées plus risquées.

L'innovation peut être également distinguée selon l'origine de son processus. Soit elle est plutôt poussée par la technologie (ou *technology push*, issue notamment de la

20. Les associations ne sont pas, en revanche, des entreprises à but lucratif comme une structure du privé.

R&D) et elle offre aux consommateurs un produit/service inattendu. Soit elle est tirée par le marché (*market pull*), suite à l'expression des besoins des consommateurs, dans une perspective que l'on qualifie aujourd'hui de *user-oriented*.

Dans la perspective de clarifier le processus d'innovation, on peut aussi aborder l'innovation par le prisme de l'apprentissage organisationnel. Dans le prolongement des travaux de March (1991), on peut alors distinguer l'innovation dite d'exploration de celle d'exploitation (Chanal et Mothe 2005 ; Li *et al.* 2008). Pour l'**innovation d'exploration**, qui s'inscrit dans une vision de long terme, il s'agit de mettre en avant la capacité de l'organisation à découvrir, renouveler, voire créer de nouvelles ressources et compétences, lui permettant de s'adapter à la réalité de son environnement concurrentiel. Pour l'**innovation d'exploitation**, davantage de court et moyen terme, il s'agit de miser sur l'efficacité opérationnelle des ressources et compétences existantes. La première conduirait plus à des innovations de rupture, tandis que la seconde amènerait des innovations incrémentales (Chanal et Mothe 2005). Il est à noter qu'une organisation peut s'engager dans l'une ou l'autre, mais aussi les deux. Et c'est aussi le cas pour les PME. Cela se traduit, par exemple, pour l'innovation d'exploration, par l'expérimentation d'idées radicalement nouvelles, par l'idéation développée des salariés de la PME, et pour l'innovation d'exploitation, par la réussite de l'entreprise dans la maîtrise et l'amélioration des technologies existantes (Szostak 2017).

Au-delà du type et de l'intensité de l'innovation en PME, il est surtout important de retenir que de nombreuses PME ont une capacité réelle à innover, quelle que soit la forme de l'innovation. Cela se traduit, notamment en France, par des effectifs de R&D significatifs : près d'un quart des salariés dédiés à l'innovation est en poste dans les PME (23 %), et ce chiffre a augmenté entre 2014 et 2015. Plusieurs facteurs expliquent cette capacité dans le cas des PME. Nous en retenons ici trois principaux :

- le rôle du dirigeant et des salariés ;
- la nature de l'organisation ;
- le type d'environnement.

Concernant le premier, nous considérons que c'est au dirigeant de l'entreprise (Van de Ven 1986 ; Hadjimanolis 2000), que revient le rôle du développement d'une culture d'entreprise valorisant la nouveauté, les idées originales, les expérimentations et la proactivité des salariés (Lumpkin et Dess 1996 ; Rosenbusch *et al.* 2011). Le dirigeant doit s'engager lui-même dans des démarches innovantes et créatives, comme le *design thinking* (Séville et Szostak 2018a), et permettre à ses salariés d'en faire de même. L'*empowerment* des salariés offre effectivement à la PME l'opportunité de bénéficier de leurs idées (Carrier 1998) ; cette pratique managériale a un impact positif sur la propension à innover (Farace et Mazzotta 2015). Concernant le deuxième

facteur expliquant la capacité d'innovation des PME, nous nous référons à sa capacité à combiner les connaissances internes et externes (De Oliveira Paula et Ferreira Da Silva 2017), en référence au paradigme de l'*open innovation* (Chesbrough *et al.* 2006 ; Spithoven *et al.* 2013 ; Vanhaverbeke 2017). Cela concerne l'émergence des idées, mais également la commercialisation du produit par exemple (Lee *et al.* 2010 ; Henttonen et Lehtimäki 2017). Une organisation ouverte et agile, ce qui est le cas des PME (Barzi 2011), est propice au développement de la propension à innover : la structure simple et sa proximité avec les clients et les partenaires lui permettent de s'adapter rapidement à la demande du marché (Hausman et Fontenot 1999 ; Hausman 2005). Enfin, et en complément à ces facteurs, Mazzarol et Reboud (2009) montrent l'importance de tenir compte de la formalisation de la stratégie des PME, qui dépend du degré de complexité de l'organisation et du niveau d'incertitude et de risque de l'environnement. Il s'agit là du dernier et troisième facteur que nous souhaitons prendre en considération : la nature de l'environnement, son évolution et ses mutations. La perception de cet environnement sera, en revanche, différente d'une PME à une autre selon son degré d'intégration en son sein, *via*, par exemple, la filière, selon la nature des relations partenariales nouées avec d'autres acteurs de l'environnement, etc.

Au final, nous retenons que les PME sont caractérisées par un défi majeur : d'un côté, elles ont de fortes capacités à innover (Hausman et Fontenot 1999 ; Hadjimanolis 2000 ; Hausman 2005), de l'autre, l'innovation représente des risques que la PME ne peut pas toujours courir (St-Pierre *et al.* 2017 ; Séville et Szostak 2018a). L'objet de ce livre est ainsi de proposer un cadre de pensée dédié aux acteurs des PME et aux chercheurs concernés, afin de relever ce défi.

Positionnement de l'ouvrage

Fortes des rappels ici abordés, nous proposons dans cet ouvrage d'investiguer plus précisément l'innovation dans les PME, suivant les préceptes des auteurs qui montrent que la PME n'est pas la version réduite de la grande entreprise (Torrès 2017) et que, malgré certaines difficultés inhérentes, la PME constitue une organisation favorable au développement des idées créatives (Carrier et Szostak 2014).

La PME est vue comme une unité organisationnelle singulière. Les activités d'innovations donnant corps à sa propension à innover sont, à ce titre, spécifiques. Aussi, dans cet ouvrage, nous proposons d'aborder des arguments qui nous apparaissent comme éclairants pour comprendre pourquoi les PME ont la propension à être innovantes et créatives, et à mettre en place des nouveautés, alors que certaines caractéristiques devraient les en empêcher *a priori*. Avant cela, nous revenons dans ce dernier temps de l'introduction, sur notre méthode de travail et sur le plan du livre.

Concernant notre méthodologie, notre propos se nourrit de plusieurs sources de données. Premièrement, nous exploitons les travaux académiques de référence sur le sujet (articles, livres et conférences scientifiques). Deuxièmement, nous nous appuyons sur les expertises de chercheurs et de professionnels avec qui nous avons échangé (et continuons à échanger) sur des sujets précis pour la rédaction de cet ouvrage. Troisièmement, nous convoquons notre propre expertise du fait de notre travail régulier avec de nombreux dirigeants de PME, que ce soit dans le cadre de nos recherches ou dans celui de nos activités pédagogiques, notamment lors des collaborations avec nos étudiants (missions, projets, stages). C'est pourquoi, en complément aux traditionnelles références académiques présentes dans un livre scientifique, nous proposons des encadrés ou des annexes, pour donner la parole à ces experts de la PME, de la créativité et de l'innovation. Ces apports ont pour ambition de mailler les points de vue sur la PME, la créativité et l'innovation.

Concernant le cheminement de pensée, le livre est divisé en quatre chapitres. Le chapitre 1 développe le rapport de la PME à son environnement, et les conséquences sur la nature de l'innovation. Ce rapport peut être guidé par trois grandes approches. La première fait écho à une vision déterministe de l'environnement. La deuxième considère l'environnement comme une ressource pour la PME et, dès lors, développe un cadre émancipatoire à la stratégie des entreprises. La troisième suggère qu'il est aussi possible de transformer l'environnement notamment dans le cas de l'innovation stratégique.

Dans le chapitre 2, nous considérons que la PME s'avère être une forme organisationnelle favorable à l'innovation face aux mutations actuelles de l'économie. Ainsi, il nous apparaît essentiel, en premier, de poser ce contexte en pleine mutation dans lequel ces PME sont actuellement challengées. Trois mutations sont décrites et illustrées dans le cas de l'économie de la plateforme : l'économique, la technologique et la sociale. Cette réflexion nous amène à mettre en avant des leçons à retenir par les dirigeants de PME.

Dans le chapitre 3, nous soulignons combien il est important pour les PME d'identifier qui et comment nourrir le *slack* créatif ou le réservoir d'idées nouvelles (Cohendet et Simon 2015) afin de développer davantage une innovation en réponse aux mutations (Liu *et al.* 2017). Nous mettons l'accent sur le rôle de la PME, vue comme une organisation favorable au développement de l'innovation, et celui de l'environnement, qui est approché davantage comme une ressource plus qu'une contrainte. Plus particulièrement, nous approfondissons le rôle du leadership et des salariés d'une part, et, d'autre part, le rôle du territoire et des relations interorganisationnelles en écho à la stratégie de l'*open innovation* (Chesbrough *et al.* 2006 ; Vanhaverbeke 2017).

Dans le chapitre 4, nous interrogeons la capacité des PME à rendre légitimes les idées nouvelles du *slack* créatif. En effet, il ne suffit pas d'avoir des idées pour développer l'innovation. Il s'avère nécessaire de rendre ces idées désirables et adaptées à la PME. Nous abordons alors comment la PME parvient à construire socialement la légitimité de l'idée, et à démontrer son utilité. Deux voies sont explorées : la première concerne les outils de créativité et d'innovation, tels que le *design thinking*, et la seconde, la question de la capture de la valeur, que ce soit par les droits de propriété intellectuelle classiques, ou par de nouvelles formes organisationnelles s'appuyant sur les avantages apportés par le *Cloud Computing* et les *Creative Commons*.

Pour conclure, nous proposons des pistes de réflexion tant sur le plan conceptuel, que managérial, concernant la capacité d'innovation des PME. Cela est aussi l'occasion pour nous de proposer des conseils à nos jeunes élèves et étudiants, encore à l'école et à l'université, et qui veulent se spécialiser dans la créativité et l'innovation, afin d'intégrer le monde professionnel, qui est, rappelons-le, composé essentiellement de PME. En outre, conscientes de l'importance de l'impact de la culture nationale sur le développement de l'innovation des PME, sujet que nous n'abordons pas directement dans les prochaines pages, nous proposons des points de vue d'experts de pays en développement ou en restructuration en raison de crises (Argentine, Chine et Afrique) ; ils se veulent être un appel à des études sur l'innovation des PME dans ces pays.

Nous espérons que le lecteur académique et professionnel trouvera des idées stimulantes pour relever le défi de l'innovation et de la créativité en PME.

