

Développer une Culture d’Innovation dans les Entreprises Traditionnelles : Obstacles, Stratégies et Cas de Réussite

Developing a Culture of Innovation in Traditional Enterprises: Obstacles, Strategies, and Success Cases

Fatine EL GHALI

*Faculté d'économie et de gestion
Université d'Almería, Espagne.*

Adresse de correspondance :	Fatine El Ghali Facultad de Economía y Empresa Universidad de Almería fe904@ual.es https://orcid.org/0009-0003-3132-8703
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL GHALI, F. (2026). Développer une Culture d’Innovation dans les Entreprises Traditionnelles : Obstacles, Stratégies et Cas de Réussite. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(4), 213–222. https://doi.org/10.5281/zenodo.19342046
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 04 (2026)

Développer une Culture d'Innovation dans les Entreprises Traditionnelles : Obstacles, Stratégies et Cas de Réussite

Résumé

Cette étude analyse comment les entreprises traditionnelles peuvent développer une culture d'innovation durable en surmontant les obstacles structurels, culturels et opérationnels. Une approche qualitative basée sur une méthodologie des cas multiples est adoptée, portant sur deux entreprises emblématiques - LEGO et BBVA - sélectionnées selon un échantillonnage théorique. Les données sont triangulées à partir de sources secondaires, de témoignages et d'une analyse documentaire approfondie.

L'analyse révèle que la co-création avec les clients, la transformation digitale et la structuration d'équipes multidisciplinaires constituent des leviers essentiels pour ancrer l'innovation dans la culture organisationnelle.

Ce travail contribue à la littérature sur les capacités dynamiques en proposant un cadre intégrateur articulant leadership, transformationnel, innovation ouverte et capacités dynamiques appliquées aux grandes entreprises établies en phase de transformation.

Mots-clés : Innovation organisationnelle, leadership, transformationnel, entreprises traditionnelles, co-création, LEGO, BBVA, innovation ouverte.

Classification JEL : M10, M14, O31

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

This study analyzes how traditional companies can develop a sustainable culture of innovation by overcoming structural, cultural and operational barriers. A qualitative approach based on a multiple case methodology is adopted, focusing on two emblematic companies - LEGO and BBVA - selected through theoretical sampling. Data are triangulated from secondary sources, testimonies and in-depth documentary analysis.

The analysis reveals that co-creation with customers, digital transformation, and the structuring of multidisciplinary teams are essential levers for embedding innovation in organizational culture. This work contributes to the dynamic capabilities literature by proposing an integrative framework articulating transformational leadership, open innovation, and dynamic capabilities applied to large established companies undergoing transformation.

Keywords: Organizational innovation, transformational leadership, traditional companies, co-creation, LEGO, BBVA, open innovation.

JEL Classification: M10, M14, O31

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Dans un environnement économique globalisé et hautement compétitif, l'innovation est devenue un impératif stratégique pour la survie et la compétitivité des entreprises. Selon le *Global Innovation Index* (2025), les entreprises qui investissent plus de 5 % de leur chiffre d'affaires en recherche et développement surpassent leurs concurrents en termes de croissance et de parts de marché. Pourtant, les entreprises traditionnelles, caractérisées par des structures hiérarchiques rigides, des processus standardisés et une culture organisationnelle orientée vers la stabilité, rencontrent des obstacles importants pour intégrer l'innovation dans leurs pratiques quotidiennes (Kotter & Schlesinger, 2008 ; Hamel, 2007).

La résistance au changement, l'inertie organisationnelle et la perception élevée du risque limitent la capacité des entreprises traditionnelles à adopter des innovations disruptives (Christensen, 1997). De plus, le manque de ressources dédiées à la R&D et la faible priorité stratégique de l'innovation compliquent davantage la transformation culturelle et organisationnelle (Damanpour, 1991). Ces facteurs expliquent en partie pourquoi, malgré leur expérience et leurs ressources financières, certaines entreprises traditionnelles perdent progressivement leur compétitivité face aux startups agiles et aux entreprises numériques.

Néanmoins, les entreprises établies disposent d'atouts uniques : une base opérationnelle solide, une expérience accumulée et des réseaux clients étendus. Le défi consiste à combiner ces forces avec une culture d'innovation agile et ouverte, capable de s'adapter aux changements rapides du marché (Teece, 2020 ; Chesbrough, 2020). La littérature récente souligne l'importance de stratégies telles que le leadership transformationnel, la formation d'équipes multidisciplinaires et la co-crédation avec les clients pour surmonter les barrières organisationnelles et culturelles à l'innovation (Bass & Riggio, 2006 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Bien que la littérature sur l'innovation organisationnelle soit abondante (Chesbrough, 2020 ; Teece, 2020), peu d'études comparatives examinent simultanément les dimensions culturelles, structurelles et opérationnelles de l'innovation au sein d'entreprises traditionnelles opérant dans des secteurs distincts. De plus, les travaux existants se concentrent majoritairement sur les entreprises technologiques ou les startups, laissant un vide analytique concernant les grandes entreprises établies en phase de transformation.

Trois questions de recherche guident cette étude :

RQ1 : Quels sont les principaux obstacles structurels, culturels et opérationnels qui freinent le développement d'une culture d'innovation dans les entreprises traditionnelles ?

RQ2 : Dans quelle mesure les stratégies de co-crédation avec les clients, de digitalisation et de structuration d'équipes multidisciplinaires permettent-elles de surmonter ces obstacles ?

RQ3 : Quels enseignements transférables peut-on tirer des expériences de LEGO et BBVA pour d'autres entreprises traditionnelles cherchant à développer leur culture d'innovation ?

Pour répondre à ces questions, cette étude analyse les pratiques d'innovation de LEGO et BBVA à travers trois dimensions : la co-crédation avec les clients, l'intégration des technologies numériques et la structuration d'équipes multidisciplinaires.

La suite de cet article est structurée comme suit : la section 2 présente la revue de la littérature sur les barrières et stratégies d'innovation ; la section 3 décrit le design méthodologique ; la section 4 expose les résultats des cas LEGO et BBVA ; la section 5 discute les implications théoriques et managériales ; et la section 6 conclut avec des recommandations et des pistes de recherche future.

2. Revue de la littérature

2.1. L'innovation comme facteur stratégique de performance

L'innovation est largement reconnue comme un facteur déterminant de la performance organisationnelle et de la compétitivité des entreprises sur le long terme. Selon Porter (1990), elle permet de créer un avantage concurrentiel durable en différenciant les produits et services, en optimisant les processus et en anticipant les évolutions du marché. Dans le contexte actuel, marqué par une accélération des technologies numériques et une mondialisation accrue, l'innovation ne constitue plus une option, mais un impératif stratégique. Les entreprises traditionnelles, qui reposent sur des structures hiérarchiques stables et des processus opérationnels standardisés, rencontrent des difficultés particulières pour intégrer l'innovation de manière systématique. Christensen (1997) souligne que ces entreprises tendent à privilégier l'efficacité et la rentabilité à court terme, au détriment de l'expérimentation et de la disruption, ce qui les rend vulnérables face aux nouvelles entreprises agiles qui adoptent des modèles d'innovation flexibles et rapides. Par ailleurs, les recherches récentes sur les capacités dynamiques (Teece, 2020) démontrent que la capacité d'une entreprise à renouveler ses compétences et à adapter ses ressources constitue un facteur clé de succès dans des environnements en constante mutation. Ainsi, l'innovation dans les entreprises traditionnelles doit être comprise non seulement comme l'introduction de nouvelles technologies, mais aussi comme un processus stratégique, organisationnel et culturel visant à assurer la pérennité et la compétitivité.

2.2. Les barrières à l'innovation dans les entreprises traditionnelles

Les entreprises traditionnelles font face à des obstacles multiples lorsqu'elles tentent d'intégrer l'innovation dans leur fonctionnement. Ces barrières peuvent être classées en trois grandes catégories : structurelles, culturelles et opérationnelles. Les barrières structurelles concernent principalement les organisations fortement hiérarchisées, où la prise de décision centralisée ralentit la réactivité et limite l'autonomie des équipes, freinant ainsi la créativité et l'expérimentation (Hamel, 2007). Les barrières culturelles sont tout aussi déterminantes : de nombreuses entreprises établies valorisent la stabilité et la conformité, et l'aversion au risque est profondément ancrée dans les pratiques managériales et les normes sociales internes (Kotter & Schlesinger, 2008). Cette culture organisationnelle peut générer une forte résistance au changement et limiter l'engagement des employés dans des projets innovants. Enfin, les barrières opérationnelles incluent le manque de ressources dédiées à la R&D, une faible priorité stratégique de l'innovation et l'insuffisance de compétences spécialisées pour gérer des projets innovants (Damanpour, 1991). Ces facteurs combinés expliquent pourquoi, malgré leurs ressources financières et leur expérience, certaines entreprises traditionnelles échouent à capitaliser sur leur potentiel d'innovation et perdent progressivement leur compétitivité face aux nouvelles entreprises numériques et agiles. Les recherches récentes soulignent également que l'innovation dans les entreprises traditionnelles ne peut se limiter à l'introduction de nouvelles technologies : elle exige une transformation intégrée des processus, de la culture et des structures organisationnelles (Cohen & Levinthal, 1990).

2.3. Stratégies pour surmonter les obstacles à l'innovation

Pour dépasser ces barrières, la littérature identifie plusieurs stratégies essentielles. Le leadership transformationnel joue un rôle central, en favorisant la créativité, la motivation et l'engagement des employés dans les projets innovants (Bass & Riggio, 2006 ; Amabile & Khair, 2008). Ce type de leadership implique une communication claire de la vision stratégique, la valorisation de la prise de risque et la reconnaissance des contributions innovantes à tous les niveaux de l'organisation. Parallèlement, la constitution d'équipes multidisciplinaires permet de combiner

des compétences variées et de générer des idées nouvelles grâce à la diversité cognitive et professionnelle des membres (Jansen et al., 2006). La co-création avec les clients constitue une autre stratégie clé, particulièrement efficace dans des industries où l'interaction avec le consommateur est stratégique. En impliquant les clients dans le processus de conception et de développement des produits, les entreprises peuvent non seulement accroître l'innovation, mais aussi renforcer la fidélité et la satisfaction client (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Enfin, l'adoption de l'innovation ouverte, telle que définie par Chesbrough (2020), permet aux entreprises traditionnelles de tirer parti des connaissances externes et de collaborer avec des partenaires, startups ou universités, pour accélérer le développement de nouveaux produits et services.

Ces trois courants théoriques - capacités dynamiques (Teece, 2020), leadership transformationnel (Bass & Riggio, 2006) et innovation ouverte (Chesbrough, 2020) - ne doivent pas être envisagés de manière séquentielle, mais comme un cadre conceptuel intégrateur. Les capacités dynamiques constituent le socle organisationnel permettant à l'entreprise de reconfigurer ses ressources ; le leadership transformationnel en est le moteur humain et culturel ; et l'innovation ouverte représente le mécanisme d'absorption et de co-production des connaissances externes. C'est leur articulation systémique qui permet de surmonter simultanément les barrières structurelles, culturelles et opérationnelles.

3. Méthodologie

3.1. Design de la recherche

Cette étude adopte une approche qualitative et exploratoire, visant à comprendre comment les entreprises traditionnelles peuvent développer une culture d'innovation malgré des obstacles organisationnels et culturels significatifs. L'approche qualitative est particulièrement appropriée, car elle permet d'analyser en profondeur les pratiques, stratégies et processus internes des entreprises étudiées, en prenant en compte le contexte et les interactions humaines (Creswell, 2014).

La recherche se base sur un design de cas multiples, centré sur deux entreprises emblématiques ayant réussi à intégrer l'innovation dans leur culture organisationnelle : LEGO, dans le secteur des jouets, et BBVA, dans le secteur bancaire. Conformément à la logique d'échantillonnage théorique propre à la méthode des cas (Yin, 2018), ces deux entreprises ont été sélectionnées parce qu'elles représentent des cas polaires dans des secteurs distincts (industriel vs financier), permettant une logique de réplification théorique. Leur sélection repose sur trois critères : (1) la richesse et la diversité des données disponibles, (2) le caractère exemplaire de leur transformation organisationnelle documentée dans la littérature académique, et (3) la représentativité théorique des dimensions étudiées (co-création, digitalisation, leadership).

3.2. Cas d'étude

LEGO est une entreprise danoise qui a réussi à revitaliser sa stratégie grâce à la co-création avec les clients et l'intégration de technologies numériques, telles que l'impression 3D pour le prototypage rapide. Selon les rapports annuels de l'entreprise (2023), près de 25 % des nouveaux produits proviennent désormais de contributions directes des consommateurs via la plateforme LEGO Ideas, impliquant plus de 100 000 utilisateurs actifs.

BBVA, de son côté, est un groupe bancaire espagnol qui a investi massivement dans la digitalisation et la transformation culturelle. Entre 2015 et 2024, BBVA a consacré plus de 11 milliards d'euros à la transformation digitale, créant plus de 200 équipes multidisciplinaires spécialisées dans la blockchain, l'intelligence artificielle et les technologies fintech. Ces initiatives ont permis à l'entreprise de digitaliser 90 % de ses services et d'améliorer de 35 % la satisfaction de ses clients numériques (Rapports BBVA, 2024).

3.3. Collecte et analyse des données

La collecte des données repose sur plusieurs sources triangulées pour garantir la validité et la fiabilité des informations :

1. Sources secondaires : rapports annuels, publications d'entreprise, articles académiques et études de cas publiées entre 2019 et 2025.
2. Témoignages et sources documentaires publiques : interventions de responsables de l'innovation et de managers des deux entreprises, accessibles via articles, conférences professionnelles et archives publiques. Il est précisé qu'il ne s'agit pas d'entretiens primaires conduits par les auteurs, mais de témoignages publics utilisés à titre de source documentaire.
3. Analyse documentaire : analyse approfondie des initiatives, projets et stratégies d'innovation pour identifier les pratiques récurrentes et les facteurs de succès.

Tableau 1 : Sources documentaires et témoignages utilisés dans l'étude

Code	Qualité	Expérience (années)	Entreprise	Type de source
T1	Directeur Innovation	15+	LEGO	Témoignage public (conférence)
T2	Responsable Transformation Digitale	20+	BBVA	Rapport annuel / article académique
T3	Manager Innovation Produit	10+	LEGO	Publication spécialisée

Source : Auteure

L'analyse des données suit une approche thématique, permettant de coder les informations selon les catégories suivantes : obstacles à l'innovation, stratégies mises en œuvre, impacts organisationnels, rôle du leadership, co-création avec les clients et digitalisation. Cette méthode permet de dégager des patterns communs et des enseignements transférables à d'autres entreprises traditionnelles cherchant à développer leur culture d'innovation (Braun & Clarke, 2019).

4. Résultats

4.1. LEGO : Innovation par la co-création et la digitalisation

Le cas de LEGO illustre comment une entreprise traditionnelle peut revitaliser sa culture organisationnelle grâce à la co-création et à l'adoption de technologies numériques. Historiquement, LEGO faisait face à une baisse de parts de marché face aux jeux vidéo et aux loisirs numériques, perdant près de 10 % de son chiffre d'affaires entre 2003 et 2004 (Rapport LEGO, 2005). Pour surmonter cette situation, l'entreprise a mis en œuvre la plateforme LEGO Ideas, permettant aux utilisateurs de proposer et de voter pour de nouveaux designs de produits. En 2023, plus de 100 000 utilisateurs actifs ont contribué à la création de nouveaux sets, représentant environ 25 % des produits lancés.

Parallèlement, LEGO a intégré des technologies telles que l'impression 3D pour le prototypage rapide, réduisant le temps de développement des produits de plusieurs mois à quelques semaines. Cette intégration technologique a également favorisé l'expérimentation interne et l'adaptation rapide aux retours clients. L'entreprise a ainsi réussi à transformer ses processus internes, combinant créativité, rapidité et collaboration avec les consommateurs.

L'impact de ces initiatives est mesurable : la satisfaction des clients a augmenté de 30 %, et la fidélité des consommateurs réguliers s'est accrue, contribuant à une croissance annuelle moyenne de 6 % du chiffre d'affaires depuis 2010 (LEGO Annual Report, 2023).

4.2. BBVA : Transformation digitale et structuration des équipes multidisciplinaires

BBVA constitue un exemple significatif de la manière dont une grande entreprise traditionnelle

peut utiliser la transformation digitale pour stimuler l'innovation et transformer sa culture organisationnelle. Entre 2015 et 2024, BBVA a investi plus de 11 milliards d'euros dans la digitalisation, créant 200 équipes multidisciplinaires spécialisées dans la blockchain, l'intelligence artificielle et le big data (BBVA Innovation Report, 2024). Ces équipes combinent des compétences techniques et analytiques variées, travaillant sur des projets visant à améliorer l'expérience client et optimiser les processus internes.

Les initiatives numériques, telles que la banque mobile et les chatbots, ont permis à BBVA d'augmenter le taux de satisfaction client de 35 % et de réduire de 20 % les coûts opérationnels liés aux services en agence. Cependant, la transformation digitale a également nécessité de surmonter la résistance au changement culturel parmi certains employés et managers. L'expérience de BBVA démontre que le succès de l'innovation dépend non seulement de l'investissement technologique, mais aussi du leadership transformationnel et de la capacité à mobiliser et à engager les équipes à tous les niveaux.

4.3. Synthèse comparative

Le tableau 2 présente une matrice inter-cas structurée (Miles, Huberman & Saldaña, 2020), permettant de croiser les deux cas sur les dimensions théoriques identifiées.

Tableau 2 : Matrice inter-cas des stratégies d'innovation (LEGO vs BBVA)

Dimension théorique	LEGO	BBVA	Proposition théorique activée
Co-création	Plateforme LEGO Ideas ; 25 % produits issus clients	Projets co-développés avec FinTechs partenaires	Innovation ouverte (Chesbrough, 2020) ; Prahalad & Ramaswamy (2004)
Digitalisation	Impression 3D ; prototypage rapide	11 Mds€ investis ; 200 équipes IA/blockchain	Capacités dynamiques (Teece, 2020)
Équipes multidisciplinaires	Designers, ingénieurs, clients	Spécialistes IA, blockchain, big data	Leadership transformationnel (Bass & Riggio, 2006)
Résultats mesurables	+30 % satisfaction ; +6 % CA/an	+35 % satisfaction ; -20 % coûts	Impact organisationnel confirmé

Source : Auteure

L'analyse comparative des cas de LEGO et de BBVA met en évidence plusieurs éléments communs qui illustrent comment les entreprises traditionnelles peuvent intégrer efficacement l'innovation dans leur culture organisationnelle. Tout d'abord, l'implication des parties prenantes constitue un levier central : LEGO engage activement ses clients dans le processus de co-création, tandis que BBVA mobilise ses employés au sein d'équipes multidisciplinaires dédiées aux projets numériques. Ensuite, la transformation organisationnelle apparaît comme un facteur clé de succès. Les deux entreprises ont adapté leurs structures hiérarchiques et processus internes pour permettre une plus grande flexibilité, encourager la collaboration transversale et réduire les délais décisionnels. Enfin, les résultats tangibles obtenus confirment l'efficacité de ces approches intégrées.

5. Discussion

5.1. Confrontation aux propositions théoriques

Les résultats obtenus à partir des cas de LEGO et BBVA fournissent des enseignements significatifs sur la manière dont les entreprises traditionnelles peuvent développer une culture d'innovation. Premièrement, la co-création avec les clients, comme observé chez LEGO, démontre que l'implication directe des utilisateurs dans le processus de développement de produits favorise non seulement la créativité, mais renforce également la fidélité et l'engagement des consommateurs. Cette approche correspond aux principes de l'innovation

ouverte, selon Chesbrough (2020). L'expérience de LEGO montre également que la digitalisation, notamment par l'utilisation de plateformes collaboratives et la mise en place de technologies comme l'impression 3D, accélère la mise sur le marché des produits et permet une expérimentation agile.

Le cas de BBVA illustre que la transformation digitale peut être un moteur puissant de changement culturel. La structuration d'équipes multidisciplinaires permet de combiner compétences variées et perspectives complémentaires pour résoudre des problèmes complexes. En parallèle, le leadership transformationnel joue un rôle déterminant pour surmonter la résistance au changement, ce qui corrobore les travaux de Bass et Riggio (2006).

5.2. Comparaison avec la littérature existante

La comparaison des deux entreprises révèle que l'innovation dans les entreprises traditionnelles ne peut pas se limiter à l'adoption de nouvelles technologies ou à l'exécution d'initiatives isolées. Une transformation réussie exige une approche intégrée, combinant leadership, structuration des équipes, digitalisation et engagement des parties prenantes internes et externes. Cette approche holistique permet de surmonter simultanément les obstacles structurels, culturels et opérationnels.

Ces résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux sur les capacités dynamiques (Teece, 2020), qui soulignent la nécessité pour les entreprises établies de reconfigurer en permanence leurs ressources. Ils étendent également les travaux de Chesbrough (2020) en montrant que l'innovation ouverte est applicable dans des secteurs aussi différents que le jouet et la banque. Par rapport à la littérature existante, cette étude apporte une vision comparée multi-sectorielle, peu présente dans les recherches récentes.

5.3. Limites de la recherche

Cette étude présente plusieurs limites qu'il convient de mentionner explicitement. Premièrement, la taille de l'échantillon est restreinte à deux cas, ce qui limite la généralisabilité des résultats. Deuxièmement, le biais de sélection des cas est inhérent à la méthode : LEGO et BBVA représentent des « success stories », ce qui peut occulter les difficultés et échecs non documentés. Troisièmement, la dépendance aux sources secondaires et aux données publiques constitue une limite méthodologique, dans la mesure où les informations disponibles reflètent la communication corporate des entreprises plutôt qu'une vision interne exhaustive. De futures recherches pourraient bénéficier d'entretiens primaires conduits directement auprès des acteurs organisationnels.

Ces résultats ont des implications importantes pour les managers et décideurs des entreprises traditionnelles. Ils suggèrent que pour rester compétitives, ces organisations doivent adopter une vision stratégique de l'innovation, investir dans la formation et le développement des compétences, et promouvoir une culture organisationnelle qui valorise la créativité, l'expérimentation et la collaboration à tous les niveaux.

6. Conclusion et recommandations

Cette étude contribue à la littérature sur l'innovation dans les entreprises traditionnelles en proposant un cadre intégrateur qui articule les capacités dynamiques (Teece, 2020), le leadership transformationnel (Bass & Riggio, 2006) et l'innovation ouverte (Chesbrough, 2020) autour de trois leviers stratégiques : la co-création, la digitalisation et les équipes multidisciplinaires.

Cette étude démontre que, malgré les obstacles structurels, culturels et opérationnels auxquels font face les entreprises traditionnelles, il est possible de développer une culture d'innovation durable en adoptant des stratégies ciblées et intégrées. Les analyses des cas de LEGO et BBVA montrent que l'innovation ne se limite pas à l'introduction de nouvelles technologies, mais

qu'elle repose sur une combinaison de pratiques organisationnelles, de leadership et d'engagement des parties prenantes.

Pour les entreprises traditionnelles, la première recommandation consiste à adopter un leadership transformationnel, capable de mobiliser les équipes autour d'une vision commune (comme l'illustre la transformation culturelle conduite par BBVA où le management a accompagné 200 équipes dans leur transition digitale). Ensuite, la structuration d'équipes multidisciplinaires favorise l'émergence d'idées novatrices. La troisième recommandation concerne l'engagement des clients et partenaires externes, comme l'atteste la plateforme LEGO Ideas qui a généré 25 % des nouveaux produits. Enfin, l'intégration des technologies numériques constitue un outil stratégique pour accélérer l'expérimentation et réduire les délais de développement.

Plusieurs pistes de recherche future se dessinent à l'issue de ce travail. D'une part, des études quantitatives à grande échelle, mobilisant un échantillon plus large d'entreprises traditionnelles, permettraient de tester et de généraliser le cadre intégrateur proposé. D'autre part, il serait pertinent d'étendre l'analyse à d'autres secteurs (industrie manufacturière, éducation, santé) et à d'autres contextes géographiques, notamment les pays émergents et les PME, où les contraintes de ressources et les dynamiques culturelles diffèrent significativement des grandes entreprises européennes étudiées ici.

En conclusion, les entreprises traditionnelles qui réussissent à intégrer ces leviers dans leur culture organisationnelle peuvent non seulement surmonter les résistances internes à l'innovation, mais également renforcer leur position concurrentielle dans un environnement économique en constante évolution.

Références

- (1). Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86(10), 100–109.
- (2). Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- (3). Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- (4). BBVA Innovation Report. (2024). *Digital transformation and multidisciplinary teams*. BBVA Group.
- (5). Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2021). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 1–8.
- (6). Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 77–94.
- (7). Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597.
- (8). Chesbrough, H. (2019). Open innovation in large enterprises. *California Management Review*, 61(2), 5–22.
- (9). Chesbrough, H. (2020). *Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business*. Oxford University Press.
- (10). Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

- (11). Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- (12). Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- (13). Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- (14). Goffin, K., & Mitchell, R. (2017). *Innovation management: Effective strategy and implementation*. Palgrave Macmillan.
- (15). Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- (16). Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploring the dynamic effect of organizational culture on innovation: A multi-level study. *Technovation*, 26(5–6), 612–623.
- (17). Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(3), 130–139.
- (18). LEGO Annual Report. (2023). *Innovation and customer engagement report*. LEGO Group.
- (19). Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- (20). O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford Business Books.
- (21). Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- (22). Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9.
- (23). Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- (24). Teece, D. J. (2020). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- (25). Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- (26). Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 2–12.
- (27). Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.