

SÉRIE CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE



Volume 1

Les capacités créatives des organisations

*facteurs, processus
et dispositifs de gestion*

sous la direction de
Guy Parmentier

ISTE
editions

Les capacités créatives des organisations

Préface
Sommaire
Introduction
Chapitre 1

Citation : Guy Parmentier (2023). Les capacités créatives des organisations, ouvrage collectif sous la direction de Guy Parmentier. ISTE Editions

Le livre complet est disponible à l'achat en version physique et numérique :
<https://www.istegroup.com/fr/produit/les-capacites-creatives-des-organisations/>

First published 2023 in Great Britain by ISTE Editions Ltd.

Apart from any fair dealing for the purposes of research or private study, or criticism or review, as permitted under the Copyright, Designs and Patents Act 1988, this publication may only be reproduced, stored or transmitted, in any form or by any means, with the prior permission in writing of the publishers, or in the case of reprographic reproduction in accordance with the terms and licenses issued by the CLA. Enquiries concerning reproduction outside these terms should be sent to the publishers at the undermentioned address:

ISTE Editions Ltd
27-37 St George's Road
London SW19 4EU
UK

© ISTE Editions Ltd 2023

The rights of the authors of this work have been asserted by them in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

Any opinions, findings, and conclusions or recommendations expressed in this material are those of the author(s), contributor(s) or editor(s) and do not necessarily reflect the views of ISTE Group.

British Library Cataloguing-in-Publication Data

A CIP record for this book is available from the British Library

ISBN: 978-1-78405-946-0 (print)

ISBN: 978-1-78406-946-9 (e-book)



Printed and bound in Great Britain by CPI Group (UK) Ltd., Croydon, Surrey CR0 4YY, June 2023

Série *Créativité organisationnelle*
sous la direction de Guy Parmentier

Les capacités créatives des organisations

*facteurs, processus et dispositifs
de gestion*

sous la direction de
Guy Parmentier

ISTE
editions

Série *Créativité organisationnelle*

Table des matières

Préface	1
Patrick COHENDET	
Présentation des auteurs	5
Introduction	9
Guy PARMENTIER	
Chapitre 1. Les fondements des capacités créatives des organisations	15
Guy PARMENTIER	
1.1. Les capacités organisationnelles	15
1.1.1. Les différentes capacités organisationnelles	17
1.1.2. Les approches pour étudier une capacité organisationnelle	20
1.2. Les facteurs organisationnels des capacités créatives	21
1.2.1. Les facteurs liés à la structure d'une organisation	24
1.2.2. Les facteurs liés aux ressources d'une organisation	25
1.2.3. Les facteurs liés à la vision d'une organisation	26
1.2.4. Les facteurs liés aux modes de management	27
1.3. Les routines organisationnelles des capacités créatives	28
1.4. Bibliographie	35

Chapitre 2. Construire l'ouverture pour développer les capacités créatives des organisations	41
Émilie RUIZ et Guy PARMENTIER	
2.1. Aux prémices de l'ouverture : l'innovation ouverte	42
2.2. Les modalités de l'ouverture.	44
2.2.1. La gestion des frontières	44
2.2.2. La gestion de la gouvernance de l'ouverture	47
2.2.3. La gestion de l'absorption des connaissances	48
2.3. Les principaux dispositifs d'ouverture favorisant la créativité	49
2.4. Conclusion	54
2.5. Bibliographie	56
Chapitre 3. Méthodes, outils et espaces pour révéler la créativité des collaborateurs.	59
Romain RAMPA et Guy PARMENTIER	
3.1. Équiper cognitivement pour la créativité : formations et méthodes	60
3.1.1. La théorie C-K et la méthode DKCP	62
3.1.2. Le <i>Creative Problem Solving</i> (CPS)	65
3.1.3. Le <i>design thinking</i> ou l'empathie au service de la création	67
3.1.4. Équiper cognitivement : enjeux et limites à prendre en compte	69
3.2. Mettre en place et aménager des espaces fertiles pour la créativité	70
3.2.1. L'avènement des espaces virtuels ?	73
3.3. Le rôle des outils et des équipements physiques	75
3.4. Discussion et conclusion	76
3.5. Bibliographie	79
Chapitre 4. Du <i>slack</i> créatif pour permettre aux idées d'émerger, de se stocker et de se transformer.	85
Romain RAMPA et Guy PARMENTIER	
4.1. Aux origines du concept de <i>slack</i>	86
4.2. Le <i>slack</i> créatif comme réservoir d'idées	87
4.2.1. Le réservoir créatif formel	90
4.2.2. Le réservoir créatif informel	92
4.3. Le <i>slack</i> créatif comme marge de manœuvre	94
4.3.1. La marge de temps pour la créativité	95
4.3.2. La marge de ressources matérielles et financières pour la créativité	97
4.3.3. La marge d'interprétation dans les processus et les routines.	98

4.4. Les différentes composantes du <i>slack</i> créatif : implications et limites . . .	99
4.5. Bibliographie	102

Chapitre 5. Méthodes agiles et créativité organisationnelle 105

Florence JEANNOT, Maxime MELLARD et Guy PARMENTIER

5.1. L'utilisation des méthodes agiles dans l'industrie du jeu vidéo	108
5.2. L'influence des méthodes agiles sur la créativité des jeux vidéo produits	110
5.3. Le rôle central de la capacité créative organisationnelle	111
5.3.1. L'influence des méthodes agiles sur la capacité créative organisationnelle	112
5.3.1.1. La démarche itérative et incrémentale	112
5.3.1.2. Les dispositifs et les outils collaboratifs	113
5.3.1.3. Le mode de management	114
5.3.2. L'influence de la capacité créative organisationnelle sur la créativité des jeux vidéo produits	116
5.4. Une étude empirique	117
5.4.1. Test de l'influence des méthodes agiles sur la créativité des jeux vidéo produits	118
5.4.2. Test empirique de la chaîne causale proposée	119
5.5. Discussion	121
5.6. Bibliographie	123

Chapitre 6. La gestion et la socialisation des idées dans les organisations 129

Guy PARMENTIER, Séverine LE LOARNE-LEMAIRE et Romain RAMPA

6.1. Le parcours des idées	130
6.1.1. La génération de l'idée	130
6.1.2. L'élaboration de l'idée	131
6.1.3. La promotion de l'idée	132
6.1.4. Le déploiement de l'idée	133
6.2. Les enjeux du parcours d'idées	135
6.2.1. Comment intensifier la génération d'idées ? L'enjeu de l'incubation des idées	135
6.2.2. Comment enrichir les idées ? L'enjeu du stock	136
6.2.3. Comment enrichir l'idée ? L'enjeu de sa socialisation	137
6.2.4. Comment sélectionner la meilleure idée ?	138

6.2.5. Quel impact du porteur de l'idée et de la forme de la présentation sur la sélection ?	139
6.3. La gestion globale des idées	140
6.3.1. La gestion informelle des idées	140
6.3.2. La gestion formelle des idées	143
6.3.3. Synthèse	147
6.4. Conclusion	148
6.5. Bibliographie	148
Chapitre 7. Mesurer les capacités créatives organisationnelles	155
Zeinab SHEET, Florence JEANNOT et Guy PARMENTIER	
7.1. Le cadre théorique	156
7.1.1. Les dimensions de la CCO	156
7.1.2. La conséquence de la CCO	158
7.1.3. Les variables de contrôle	158
7.2. Méthodologie et procédure de la génération des items	159
7.2.1. La procédure de génération des items	160
7.3. Résultats et discussion	162
7.3.1. Résultats des entretiens : exploration qualitative	162
7.3.2. Retours des experts : exploration quantitative	163
7.3.3. Échelle initiale	163
7.4. Conclusion	165
7.5. Annexe : items de l'échelle	166
7.5.1. Socialisation des idées	166
7.5.2. Création marge de manœuvre	166
7.5.3. Équipement créatif	167
7.5.4. Gestion des idées	167
7.5.5. Ouverture externe	168
7.5.6. Agilité organisationnelle	169
7.6. Bibliographie	169
Chapitre 8. La performance créative des organisations	173
Bérangère L. SZOSTAK	
8.1. Proposition d'un cadre général de la performance créative	175
8.1.1. La performance créative : définitions et enjeux	175
8.1.2. Performance créative et management de la créativité organisationnelle	179
8.2. La mesure de la performance créativité	181
8.2.1. La <i>creativity ladder</i>	182

8.2.2. Proposition d'indicateurs de performance créative : les <i>creatives KPI</i>	186
8.3. Conclusion	188
8.4. Bibliographie.	188
Conclusion.	191
Florence JEANNOT, Séverinne LE LOARNE-LEMAIRE, Maxime MELLARD, Guy PARMENTIER, Romain RAMPA, Émilie RUIZ, Zeinab SHEET et Bérangère L. SZOSTAK	
Liste des auteurs.	199
Index.	201

Préface

La gestion de la créativité est devenue aujourd'hui une priorité pour les entreprises. Depuis les années 1990, les travaux dans le domaine de la gestion ont reconnu le caractère collectif de la créativité et l'importance pour l'organisation des idées nouvelles conçues comme des processus sociocognitifs complexes qu'il lui faut organiser et gérer. Progressivement, les entreprises se sont ainsi dotées d'outils et de méthodes pour accompagner les processus d'idéation, de la phase d'émergence des idées nouvelles jusqu'aux phases « d'atterrissage » au sein des structures organisationnelles des idées ayant atteint le stade de maturation. Cependant, comme le souligne bien l'article introductif de cet ouvrage, les recherches sur la créativité organisationnelle se sont développées jusqu'à présent de manière parallèle et sans lien précis avec les réflexions fondamentales sur le management stratégique et les *business models* des organisations.

L'originalité et l'apport majeur de cet ouvrage collectif sont ainsi de considérer la créativité organisationnelle comme une capacité organisationnelle située au cœur du management stratégique des organisations. En considérant que la capacité créative d'une organisation est « l'aptitude, à l'aide de processus et routines, de générer, sélectionner et intégrer des idées et solutions nouvelles, appropriées, utiles et faisables pour améliorer, changer et renouveler les procédés et productions de l'organisation, ainsi que l'organisation elle-même », cet ouvrage contribue à combler une lacune importante dans la littérature de gestion. Prenant clairement position contre l'avis de Napier et Nilsson (2006) qui assimilent les capacités créatives aux capacités dynamiques de l'organisation, l'ouvrage soutient de manière convaincante que les capacités créatives et les capacités dynamiques sont deux types distincts de capacités organisationnelles. De manière plus précise, Guy Parmentier, dans le premier chapitre de l'ouvrage, avance que capacités créatives et capacités dynamiques peuvent être complémentaires, et que la capacité créative pourrait participer aux capacités dynamiques en apportant les idées nécessaires à l'évolution et au renouvellement de l'organisation. Ce point est essentiel,

car dans la conception devenue classique des capacités dynamiques donnée par Teece (2007), chacune des capacités dynamiques de la firme (*sensing*, *seizing* ou *reconfiguring*) fait référence à la notion d'idée : le *sensing* renvoie à la capacité de l'entreprise à capter des idées externes pour créer de la valeur ; le *seizing* traduit la capacité de l'entreprise à sélectionner et à développer les idées qui sont alignées avec la vision commune de l'organisation ; quant au *reconfiguring*, il fait référence à la capacité de l'entreprise de reconfigurer les actifs tangibles et intangibles de l'entreprise en fonction des idées retenues. Les capacités créatives et dynamiques apparaissent ainsi étroitement complémentaires, confirmant l'un des apports majeurs de l'ouvrage.

Les différents chapitres de l'ouvrage offrent l'occasion d'analyser en profondeur les processus organisationnels de capacités créatives et les facteurs organisationnels qui agissent à tous les niveaux de l'organisation pour favoriser le développement des processus créatifs.

L'analyse des routines organisationnelles de capacités créatives (l'ouverture des frontières de l'organisation pour nourrir le processus de créativité, la possibilité de laisser une marge sous forme de *slack* créatif, l'aménagement d'espaces favorables au déploiement de la créativité, la mise en place de dispositifs d'évaluation des idées, etc.) qui est présentée dans plusieurs chapitres de l'ouvrage souligne la complexité et la richesse du processus créatif. Cette analyse montre aussi que la phase d'émergence des idées, sur laquelle de nombreux *managers* se focalisent (à travers l'utilisation de nombreux outils pour générer les idées créatives) est une condition nécessaire, mais non suffisante du développement d'un processus créatif. Le management des idées est un processus long, complexe et hautement stratégique. Après « l'étincelle » créative (la génération de l'idée), le chemin à parcourir vise à faire mûrir, remettre en question, enrichir et valider les idées. Cummings *et al.* (2015) désignent ce chemin par le terme *creativitying* (la créativité intégrée à l'action correspondant à la suite des actions allant au-delà de la génération de l'idée). Cette conversion de l'idée nécessite un investissement en temps, en ressources et en efforts, afin d'identifier clairement, d'actualiser et d'extraire la valeur potentielle de l'idée. La maîtrise de cette phase de conversion confère à l'organisation un avantage concurrentiel important. Comme le soulignent plusieurs des contributions à cet ouvrage, cette maîtrise, qui est une capacité stratégique essentielle de l'organisation, repose sur des procédures internes et un *leadership* spécifique, et ne peut être déléguée à des partenaires extérieurs.

Dans ces routines organisationnelles de créativité, de nombreux auteurs de l'ouvrage soulignent le rôle actif et central de diverses « communautés de connaissance ». Ces communautés partagent, remettent en question et assemblent des éléments de connaissance autour d'un objet d'intérêt commun, qu'il s'agisse d'une pratique, d'un paradigme émergent ou de la construction d'un nouveau cadre de compréhension dans

un domaine créatif. Elles sont l'un des rouages principaux de la socialisation au sein de l'entreprise. Comme le rappellent Boland et Tenkasi :

« Les organisations sont caractérisées par un processus de cognition distribuée dans lequel de multiples communautés de *knowledge workers*, chacun traitant une partie du problème organisationnel global, interagissent pour créer des patterns de *sense-making* et de comportements alignés selon la vision de l'organisation dans son ensemble. » (Boland et Tenkasi 1995)

Ces communautés agissent comme un dépôt actif de ressources cognitives et pratiques qui alimente non seulement les capacités d'exploration de l'entreprise, mais aussi ses activités d'exploitation. Les membres de ces communautés ont souvent à la fois un pied dans la construction cognitive de nouvelles idées et un autre dans les projets innovants de l'entreprise. Ils se trouvent alors dans la meilleure position possible pour faire remonter les processus d'idéation (exploratoires) avec les éléments de connaissance acquis dans les processus (d'exploitation) des projets. Ces communautés compensent également l'éventuelle limitation locale des ressources en se connectant à d'autres communautés de connaissances externes d'où elles peuvent importer des éléments pertinents pour enrichir leurs explorations créatives et la conversion des idées. Elles représentent bien plus qu'un dépôt passif de connaissances. Elles agissent plutôt comme un dispositif actif d'exploration, d'exploitation et de renouvellement de la « marge de manœuvre créative » qui influence les voies d'innovation stratégiques de l'organisation.

Un autre apport important de l'ouvrage est l'examen minutieux des facteurs organisationnels qui favorisent le développement des processus créatifs. Ces différents facteurs (climat organisationnel, autonomie, structure de l'organisation, encouragement et incitations, vision commune, etc.) constituent le « terrain fertile » qui permet aux processus de créativité de prendre forme et de se développer. Dans cette perspective, l'ouvrage met en évidence l'importance d'une « structure organique » de l'entreprise qui repose sur des interactions continues entre les structures formelles de l'entreprise et les structures informelles (communautés) qui permettent la circulation et l'enrichissement des idées. Selon Burn et Stalker (2011), une telle forme organique est appropriée aux conditions changeantes, qui donnent constamment naissance à de nouveaux problèmes et à des exigences d'action imprévues qui ne peuvent être décomposées ou distribuées automatiquement à partir des rôles fonctionnels définis dans une structure hiérarchique. Dans une telle forme organique de l'entreprise, la mise en place de dispositifs, permettant d'enrichir les idées au fur et à mesure de leur circulation entre les structures informelles de l'entreprise et les structures formelles, s'apparente au design d'un *middleground* (Cohendet *et al.* 2010) interne, composé de

lieux (places) favorisant les échanges, de projets permettant aux communautés d'interagir, d'événements (du type *hackathon*, journées d'idéation, etc.) permettant de révéler de nouvelles idées créatives, et de mise en scène d'une vision commune et partagée (*cognitive space*).

En plaçant la créativité organisationnelle au cœur du management stratégique des organisations, et analysant en profondeur aussi bien les processus organisationnels de capacités créatives que les facteurs organisationnels qui favorisent le développement des processus créatifs, cet ouvrage apporte une contribution précieuse à la théorie et la pratique des organisations, et des réflexions indispensables à l'épanouissement et à la valorisation des idées créatives dans les démarches d'innovation.

Patrick COHENDET
Professeur à HEC Montréal

Bibliographie

- Boland Jr, R.J., Tenkasi, R.V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization science*, 6(4), 350–372.
- Burns, T., Stalker, G.M. (2011). Mechanistic and organic systems of management. *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*, 14.
- Cohendet, P., Grandadam, D., Simon, L. (2010). The anatomy of the creative city. *Industry and innovation*, 17(1), 91–111.
- Cummings, S., Bilton, C. (2015). Toward a new understanding of creative dynamics: From one-size-fits-all models to multiple and dynamic forms of creativity. *Technology Innovation Management Review*, 5(7).
- Napier, N.K., Nilsson, M. (2006). The development of creative capabilities in and out of creative organizations: Three case studies. *Creativity and Innovation Management*, 15(3), 268–278.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319–1350.

Présentation des auteurs

Florence Jeannot est professeure de marketing à l'INSEEC/CERAG Grande École. Diplômée de l'ESCP, elle est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion et d'une habilitation à diriger des recherches. Ses travaux de recherche portent principalement sur l'apport du marketing lors des phases de développement, de prétest et de lancement de nouveaux produits, trois étapes clés du processus d'innovation. Ils se situent dans une démarche hypothético-déductive et utilisent principalement les méthodes expérimentales et de modélisation causale *via* les équations structurelles. Ces travaux se réfèrent à des théories issues de la recherche en psychologie cognitive et sociale. Ils ont été publiés dans des revues à comité de lecture, telles que *Journal of Business Research*, *Journal of Marketing Management*, *Recherche et applications en marketing*, *Revue française de gestion*, *Systèmes d'information et management*, etc.

Séverine Le Loarne-Lemaire est professeure senior à Grenoble École de management où elle enseigne le management stratégique et la place de l'innovation dans la formation de la stratégie d'entreprise auprès d'un public très varié (en France, mais aussi en Asie et en Amérique du Nord, dans des programmes de formation initiale et continue). Ses recherches portent sur l'identité de genre et l'identité sociale du créatif, sa posture et à sa capacité de faire valoir ses idées créatives et de les exploiter dans une démarche intrapreneuriale ou entrepreneuriale. Ses travaux ont été publiés dans de multiples journaux de recherche (*Journal of Business Research*, *Technological Forecasting and Social Change*, *Journal of Knowledge Management*, *Entrepreneurship and Small businesses*, etc.). Elle est également l'auteure de manuels pédagogiques en innovation dont un en bande dessinée (*Histoires d'innovation*, Pearson).

Maxime Mellard est maître de conférences à l'IAE de Lille au sein du pôle « Management ». Il enseigne principalement le management stratégique et le management de l'innovation. Il est membre du LUMEN au sein de l'axe SOIE (stratégie, organisation, innovation et entrepreneuriat). Ses recherches portent sur l'étude de la créativité

dans les industries créatives (jeu vidéo, brassicole et mode) grâce à des approches qualitatives et QCA (*Qualitative Comparative Analysis*).

Guy Parmentier est professeur des universités à l'Université Grenoble Alpes et chercheur au CERAG. Ses thèmes de recherche portent sur le management de l'innovation et de la créativité. Il a coordonné l'ouvrage collectif *Le guide pratique des communautés* (Éditions d'innovation) et coécrit le livre *Stratégies et business model à l'ère digitale* (De Boeck Supérieur). Ses travaux sont aussi publiés dans des revues telles que *Management International*, *Technological Forecasting and Social Change*, *Creativity and Innovation Management*, *Revue française de gestion*, etc. Il a aussi été responsable de projet dans l'édition de beaux livres de montagne et dirigé pendant huit ans le studio de production de jeu vidéo Galilea à Grenoble et à Montréal.

Romain Rampa est professeur assistant à l'École polytechnique de Paris dans le département « Management de l'innovation et entrepreneuriat ». Il est également chercheur associé au CRG et à l'Institut interdisciplinaire de l'innovation de Paris (I3). Ses recherches portent sur le management de l'innovation et de la créativité, ainsi que sur la gestion des idées en organisation. Au cours de son cursus, ses projets de recherche l'ont amené à travailler avec l'industrie du jeu (Ubisoft), la grappe aérospatiale (Bombardier), le domaine de la santé (CHU, Sainte-Justine), ainsi qu'avec de grandes entreprises du domaine de l'énergie et de la mobilité durable (IREQ, Michelin, CanmetÉnergie). Ses travaux ont été publiés dans plusieurs revues, au rang desquels *Creativity and Innovation Management*, *Revue française de gestion*, et *Management International*.

Émilie Ruiz est maître de conférences en management de l'innovation à l'Université Savoie Mont Blanc et membre de l'Institut de recherche en gestion et économie (IREGE). Elle enseigne le management au sein du département « Langues étrangères appliquées » de l'Université Savoie Mont Blanc. Ses recherches, publiées dans diverses revues telles que *Revue française de gestion*, *Management International*, *R&D Management*, *Technovation* ou *European Management Journal*, traitent d'innovation ouverte, notamment avec les communautés d'innovation, et de créativité organisationnelle ainsi que des industries culturelles et créatives.

Zeinab Sheet est une jeune docteure en sciences de gestion à l'Université Grenoble Alpes/CERAG. Ses recherches portent sur le management de la créativité et de l'innovation. Elle est spécialisée en statistiques appliquées aux sciences sociales, notamment dans la modélisation d'équations structurelles et la construction d'échelles de mesure. Durant ses études, ses projets de recherche l'ont amenée à interagir avec des organisations créatives telles que Walt Disney, Dream Works, et Ubisoft. Ses travaux de recherche portent également sur les pratiques d'innovation ouverte dans les entreprises innovantes.

Bérangère L. Szostak est professeure des universités à l'ISM-IAE de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Université Paris-Saclay. Elle est chercheuse titulaire au Laboratoire LAREQUOI. Sa spécialité est le management stratégique de l'innovation et de la créativité organisationnelle dans des organisations variées (PME, industries culturelles et créatives, organisations de l'économie sociale et solidaire, hôpital, etc.). Ses contributions concernent le développement de la créativité, notamment par le *design thinking*. Ces travaux sont publiés dans des revues telles que *M@n@gement*, *Revue française de gestion*, *Revue internationale de la PME*, *Revue d'économie industrielle*, *Journal of Innovation Economics & Management* ou *European Journal of Innovation Management*. Elle est l'auteure, avec C. Gay, d'*Innovation and creativity in SMEs* (Wiley, 2019).

Introduction

Cette dernière décennie, les dirigeants d'entreprises ont pris conscience que la créativité est devenue un défi majeur dans les organisations, afin d'apporter des changements profonds dans leurs organisations pour atteindre leurs objectifs stratégiques (IBM CEO study 2010¹). De même qu'au niveau économique, le lauréat du Nobel d'économie, Edmund Strother Phelps, soutient que la croissance économique moderne est le résultat direct de l'initiative et de la créativité humaine (Phelps 2013). La créativité est ainsi devenue un enjeu pour le développement des organisations et de la société dans un monde globalisé dans lequel les idées et les personnes circulent rapidement, l'évolution technologique est extrêmement rapide, la concurrence de plus en plus exacerbée et les enjeux environnementaux de plus en plus prégnants (Parmentier *et al.* 2017). Ainsi, les organisations ont une nécessité pour survivre dans ce contexte de trouver et d'implémenter des idées créatives, afin de se renouveler en permanence.

Longtemps confinée aux domaines des arts ou des grandes inventions et étant l'apanage d'individu d'exception (Kris 1952), la créativité est maintenant perçue comme une capacité fondamentale de l'être humain (Lubart 2003). Progressivement, au cours du XX^e siècle, des travaux sur les processus, les méthodes et les fondements cognitifs de la créativité ont permis de comprendre comment cette capacité s'activait et se développait chez l'individu. Le terme même de créativité est récent et apparaît dans la seconde partie du XX^e siècle dans les travaux de Baron comme « au sens strict du terme, la créativité se réfère aux capacités qui sont les plus caractéristiques des personnes créatives »² (Baron 1951, p. 444), et de Stein comme « l'œuvre créative est une œuvre nouvelle qui est acceptée comme crédible, utile ou satisfaisante par un

Introduction rédigée par Guy PARMENTIER.

1. IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success.
2. « In the narrow sense, creativity refers to the abilities that are most characteristic of creative people. »

groupe à un moment donné »³ (Stein 1953). Auparavant, les auteurs utilisaient les termes d'invention (Poincaré 1908), de pensée créative (Wallas 1926 ; Hutchinson 1931). Plus récemment, la définition très citée de Amabile, « la créativité est la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble »⁴ (Amabile 1988a, p. 126), illustre cette double dimension de nouveauté et d'utilité, dans laquelle « pour être créative, une idée doit être appropriée, utile et réalisable »⁵ (Amabile 1998b, p. 78), ce qui peut se résumer par : la créativité est une activité de production d'idées nouvelles, appropriées, utiles et faisables effectuée par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble.

Au niveau collectif et organisationnel, les recherches sur la créativité datent des années 1990. Elles ambitionnent de décrire les facteurs individuels (traits de caractère, émotions, qualités de la personne) et contextuels favorables ou non à l'expression de la créativité (Sarooghi *et al.* 2015). Ainsi, depuis les travaux d'Amabile (1988a, 1988b), qui a été la première à traiter des niveaux individuels et collectifs de la créativité dans les organisations, de nombreux travaux se sont développés sur la créativité organisationnelle. Amabile a développé une approche componentielle qui identifie trois composantes essentielles pour la créativité : la motivation (intrinsèque et extrinsèque), les compétences propres au domaine de l'individu (expertise et connaissances), les compétences propres à la créativité. Elle translate ce modèle au niveau de l'organisation pour qualifier l'innovation. D'autres travaux, comme l'approche interactionniste de Woodman *et al.* (1993), ont souligné que la performance d'une organisation en matière de créativité organisationnelle dépend des interactions entre les facteurs individuels, des comportements créatifs et des résultats créatifs (Woodman *et al.* 1993). L'approche évolutionniste de Ford identifie plus précisément les facteurs qui mènent intentionnellement l'individu à entreprendre une action créative, c'est-à-dire ce qui contraint et facilite l'action créative tant au niveau individuel que collectif (Ford 1996). Sur un plan plus empirique, à partir d'enquête terrain conséquente, l'approche par les climats créatifs a entrepris d'identifier les facteurs organisationnels qui créent un climat favorable à l'action créative (Amabile *et al.* 1996 ; Ekvall 1996).

Progressivement, c'est donc une approche multiniveau qui s'est développée pour expliquer les phénomènes de créativité organisationnelle avec la prise en compte de l'entrelacement des niveaux individuel, du groupe et de l'organisation. Toutefois, les approches organisationnelles de la créativité comportent des limites pour comprendre

3. « The creative work is a novel work that is accepted as tenable or useful or satisfying by a group in some point in time. »

4. « Creativity is the production of novel and useful ideas by an individual or small group of individuals working together. »

5. « To be creative, an idea must also appropriate, useful and actionable. »

la créativité dans les organisations. Le modèle componentiel d'Amabile établit un processus de créativité de groupes, des composantes individuelles et organisationnelles de la créativité, mais il se focalise, au niveau organisationnel, plutôt sur l'innovation que sur la créativité. Le modèle interactionniste de Woodman et de son équipe essaie de lier la créativité organisationnelle aux caractéristiques des individus, des groupes et de l'organisation, mais les processus créatifs et l'acte créatif sont absents de leur modèle. Le modèle évolutionniste de Ford propose un processus social de sélection de l'acte créatif au niveau individuel, mais qui n'est pas relié au processus de créativité individuelle et organisationnelle. L'approche par les climats organisationnels démontre que les managers peuvent avoir une forte influence sur la créativité organisationnelle avec des modes de gestion qui intègrent les dimensions du KEYS et du SOQ⁶ (Amabile *et al.* 1996 ; Ekvall 1996).

Les recherches préalables sur la créativité organisationnelle se sont donc surtout centrées sur la créativité dans les organisations ou avec l'organisation. Elles ont buté sur la complexité de l'objet « organisation », avec une absence de liens avec le management stratégique et les *business models*. Alors que parallèlement au développement de cette littérature se construisait une nouvelle compréhension des capacités stratégiques d'une organisation à travers la notion de capacités organisationnelles, notamment pour mieux expliquer les performances d'une organisation et ses capacités à innover et à s'adapter à des environnements en changement rapide et permanent. L'approche par les capacités organisationnelles permet alors d'enrichir les recherches sur la créativité organisationnelle, car elles adoptent comme point de départ de l'analyse le niveau organisationnel et stratégique en examinant en particulier les processus et routines qui constituent les bases de l'organisation.

L'objet de cet ouvrage est de développer le concept de capacités créatives des organisations et de l'ancrer à la fois théoriquement et empiriquement pour que les chercheurs puissent plus facilement le mobiliser dans leurs recherches et que les praticiens puissent l'intégrer dans leurs pratiques de gestion. Cet ouvrage est issu du projet de recherche CCO (Capacités créatives des organisations) soutenu par l'ANR (Agence nationale de la recherche). Le projet a réuni régulièrement une dizaine de chercheurs qui ont débattu avec passion et méthode de l'intérêt, du fondement et des constituants du concept de capacité créative des organisations. Ils ont été sur le terrain pour identifier l'existence de ces capacités et ont déployé de grandes enquêtes auprès de managers de petites et grandes entreprises à travers le monde pour construire des outils de mesure des capacités créatives.

L'ouvrage est constitué de huit chapitres.

6. Le KEYS et le SOQ sont des outils de mesure d'un climat organisationnel favorable à la créativité dans les organisations.

Le premier chapitre établit l'intérêt d'une approche par les capacités pour la créativité organisationnelle et explore le concept de capacités organisationnelles. Dans ce chapitre, Guy Parmentier identifie les routines constituant ces capacités et les facteurs qui favorisent leur bon fonctionnement. Il propose un modèle dont les composantes seront en partie développées dans les chapitres suivants.

Le deuxième chapitre développe le lien entre ouverture et capacité créative d'une organisation. Émilie Ruiz et Guy Parmentier présentent l'origine du concept d'innovation ouverte, les différentes modalités d'ouverture qui soutiennent la créativité organisationnelle et le rôle clé des capacités d'absorption pour que cette ouverture se transforme en capacités créatives.

Le troisième chapitre explore le rôle déterminant de l'équipement pour développer la créativité des individus et des équipes. Romain Rampa et Guy Parmentier identifient les effets et les limites de l'équipement sur les capacités créatives. Ils documentent les méthodes et exposent des exemples concrets d'espaces et d'outils innovants qui ont été mis en place par des entreprises.

Le quatrième chapitre précise les différentes conceptions du *slack* et son rôle dans les capacités créatives des organisations. Romain Rampa et Guy Parmentier soulignent que le réservoir de ressources créatives et d'idées est un des principaux leviers sur lequel les organisations peuvent s'appuyer pour introduire la nouveauté et soutenir les capacités créatives. Ils donnent des exemples concrets de dispositifs organisationnels qui permettent de déployer un *slack* favorable à la créativité organisationnelle.

Le cinquième chapitre analyse l'effet des méthodes agiles sur la créativité organisationnelle dans le jeu vidéo. Florence Jeannot, Maxime Mellard et Guy Parmentier construisent et testent un modèle dans lequel la méthode agile a un effet direct sur l'originalité perçue d'un jeu vidéo et un effet indirect *via* les capacités créatives d'une organisation. L'étude valide l'effet direct de l'utilisation de méthodes agiles sur la créativité des jeux vidéo, ainsi que l'effet médiateur des capacités créatives entre méthodes agiles et créativité de ces jeux vidéo.

Le sixième chapitre détaille le parcours d'une idée et les approches formelles et informelles pour gérer ce parcours dans une organisation. Guy Parmentier, Séverine Le Loarne-Lemaire et Romain Rampa abordent les différents enjeux de gestion des idées à relever pour que la créativité organisationnelle devienne une capacité à part entière.

Le septième chapitre fournit une échelle de mesure de la capacité créative d'une organisation. Zeinab Sheet, Florence Jeannot et Guy Parmentier proposent une échelle en cinq dimensions (socialisation des idées, marge de manœuvre, équipement créatif,

gestion des idées, ouverture externe et agilité organisationnelle) qui agit sur le résultat créatif. L'échelle est une échelle réflexive de deuxième ordre, avec quatre variables de contrôle : la sécurité psychologique, l'ambiance de travail, la diversité des équipes projet et la désirabilité sociale.

Le huitième chapitre présente un cadre général d'analyse de la performance créative. Bérangère L. Szostak propose une l'échelle de créativité (*creativity ladder*) en 4 niveaux pour aider les managers à positionner leur organisation vis-à-vis de la créativité et de les orienter pour choisir des indicateurs de mesure pour évaluer la performance. Elle liste les indicateurs pour les dimensions marketing, stratégique, processuelle et financière.

Enfin, la conclusion propose de revenir sur apports de chaque chapitre à la compréhension des capacités créatives. Elles ouvrent aussi des perspectives de recherche pour aller plus loin dans l'étude des constituants et des effets des capacités créatives sur l'organisation.

Bibliographie

- Amabile, T.M. (1988a). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T.M. (1998b). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Baron, F. (1951). The disposition towards originality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 478–485.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5(1), 105.
- Ford, C.M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112–1142.
- Kris, E. (1952). *Psychoanalytic exploration in art*. International Universities Press, New York.
- Lubart, T. (2003). *Psychologie de la créativité*. Armand Colin, Paris.
- Parmentier, G., Szostak, B.L., Rütling, C.C. (2017). Créativité organisationnelle : quels enjeux en management stratégique dans un contexte mondialisé ? *Management International*, 22(1), 12–18.
- Phelps, E. (2013). *Mass Flourishing How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change*. Princeton University Press, Princeton.

- Sarooghi, H., Libaers, D., Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714–731.
- Stein, M.I. (1953). Creativity and culture. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 36, 311–322.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.

Les fondements des capacités créatives des organisations

Issu de la théorie RBV (*Resources Based View*), le concept de capacité organisationnelle revêt un grand intérêt pour l'étude de la créativité organisationnelle. La capacité organisationnelle est, dans ce courant, à l'origine de l'avantage stratégique, et l'organisation est considérée comme une combinaison de ressources, compétences, processus et routines. Ainsi, ancrer la créativité organisationnelle dans une approche RBV, centrée sur les capacités, permet d'adopter un niveau d'analyse à la fois organisationnelle et stratégique, et d'identifier les facteurs, processus et routines qui font de la créativité une véritable capacité organisationnelle susceptible de se maintenir et d'évoluer en fonction des contraintes de l'environnement stratégique. Nous proposons donc de considérer la créativité organisationnelle comme une capacité organisationnelle. Dans un premier temps, nous précisons la notion de capacité organisationnelle pour en déterminer ses différentes composantes et d'en tirer des enseignements pour définir les capacités créatives d'une organisation. Dans un deuxième temps, nous identifions les facteurs susceptibles de favoriser le développement des capacités créatives. Dans un troisième temps, nous posons les bases des routines qui constituent les capacités créatives d'une organisation.

1.1. Les capacités organisationnelles

La notion de capacité organisationnelle est issue de l'émergence du paradigme d'analyse stratégique, la théorie basée sur les ressources (RBV, *Resources Based View*), qui prend en compte non plus seulement l'environnement économique des entreprises,

mais aussi ses ressources et compétences. Dans la théorie RBV, l'entreprise est considérée comme un ensemble de ressources (Grant 1991) qui lui donnent un avantage compétitif lorsque ces ressources sont de valeur, rares, inimitables et non substituables (Barney 1991). Toutefois, ce n'est pas la simple possession de ce type de ressources qui peut expliquer les écarts de performances entre firmes (Grant 1991), mais plutôt l'habilité à déployer et coordonner ces ressources, afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Amit et Schoemaker 1993). La capacité organisationnelle, dérivée de la théorie RBV, décrit donc une capacité, située au niveau de l'organisation, qui exploite de manière efficiente ses ressources et compétences pour transformer les facteurs de production entrants en produits et services, et qui lui permet de posséder une position unique sur le marché avec un avantage compétitif (Collis 1994). Alors que les ressources peuvent être acquises sur le marché, la capacité est une construction organisationnelle propre qui est difficilement duplicable dans d'autres organisations.

Dans la littérature sur les capacités organisationnelles, les mots « habileté » (*ability*), « aptitude » (*aptitude*), « capacité » (*capacity*) et « compétence » (*competence*), sont souvent employés en français ou en anglais comme des synonymes ; or, ces mots ont des origines latines et des sens différents. Il convient, avant d'aller plus loin, de rappeler leur sens et de qualifier leurs différences. Issue du latin *aptus*, attaché à quelque chose, une **aptitude** est une disposition naturelle ou acquise de quelqu'un à faire quelque chose¹. Elle est fondamentalement intégrée par son essence ou par apprentissage à une entité. Une **habileté**, dont l'origine latine est *habilitas*, rendre apte, est une qualité qui rend apte². À noter que les termes « habileté » et « aptitude » ont des définitions très proches en anglais et sont employés indifféremment dans le sens d'« être capable de faire quelque chose ». L'anglais lui donne aussi le sens de niveau d'aptitude. L'origine latine habileté lui donne plutôt le sens de rendre apte, donc donner une aptitude, ce qui serait le préalable à la révélation de l'aptitude. Une **capacité** est une aptitude de quelqu'un dans tel ou tel domaine ou puissance dans un certain domaine. L'origine latine, *capax*, qui peut contenir, l'associe à la qualité d'un contenant à intégrer une disposition particulière. Le sens anglais est très proche du français³. Une **compétence** est une capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger. Issue du latin *competentia*, juste rapport, la compétence ajoute à la capacité la notion d'évaluation externe à son possesseur. La définition anglaise lui ajoute le sens d'efficacité⁴. D'après ces multiples définitions, une capacité

1. *Aptitude* : « Natural ability or skill at doing something » (*Oxford dictionary*).

2. *Ability* : « The fact that somebody/something is able to do something or a level of skill or intelligence » (*Oxford dictionary*).

3. *Capacity* : « The ability to understand or to do something » (*Oxford dictionary*).

4. *Competence* : « The ability to do something well or effectively » (*Oxford dictionary*).

serait une aptitude transformée en habileté, c'est-à-dire une disposition de quelqu'un à faire quelque chose efficacement après apprentissage dans un domaine particulier.

Au niveau organisationnel, cette disposition est la capacité pour un ensemble de ressources d'accomplir une tâche ou une activité (Grant 1001, p. 119). Pour Collis (1994), ce sont des routines socialement complexes qui déterminent l'efficacité avec laquelle les entreprises transforment physiquement les intrants en extrants (p. 145). Pour Amit et Schoemaker (1993), elle désigne la capacité d'une entreprise à déployer une combinaison de ressources, en utilisant des processus organisationnels, pour atteindre une fin souhaitée (p. 35). Ces trois définitions indiquent qu'au niveau organisationnel, une capacité est une combinaison unique de ressources (tangibles ou intangibles), de routines et de processus pour transformer les facteurs de production entrants en produits et services intermédiaires ou finaux. Elles peuvent prendre la forme de capacités à développer des produits fiables, des innovations répétées ou encore à développer de nouveaux produits de manière extrêmement rapide (Amit et Schoemaker 1993).

1.1.1. Les différentes capacités organisationnelles

Les auteurs distinguent avec un niveau de complexité croissante : les capacités fonctionnelles⁵, les capacités centrales, les capacités d'absorption et les capacités dynamiques (Govind Menon 2008). Si les premières sont considérées comme incontournables, les capacités centrales sont, quant à elles, les ressources et compétences qui sont stratégiquement importantes pour atteindre un avantage concurrentiel. Par exemple, le succès d'Apple se base en partie sur des capacités de conception d'appareils numériques ergonomiques, avec un beau design, une forte intégration entre le matériel et le logiciel. Cette capacité centrale est un assemblage complexe de ressources humaines, de savoir-faire, de technologie propriétaire au sein de routines propres à Apple. D'autres auteurs évoquent aussi une autre capacité organisationnelle stratégiquement importante, la capacité d'absorption, qui est « une aptitude de l'organisation à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, l'assimiler et à l'utiliser à des fins commerciales » (Cohen et Levinthal 1990, p. 128). Cette capacité serait une capacité dynamique ayant trait à l'apprentissage (Noblet et Simon 2010). Par exemple, l'industrie pharmaceutique met en place des cellules de veille équipées avec des outils d'information spécifiques pour surveiller la recherche et acquérir les meilleures *start-up* avant les autres. Ces cellules sont en partie à l'origine de leur capacité à intégrer dans leurs produits les dernières nouveautés technologiques. Les capacités dynamiques marquent une évolution forte dans cette approche, car elles intègrent la notion du temps

5. Aptitude pour effectuer les activités de bases de la firme ; par exemple, la production (*core capability*).

et l'influence de l'environnement. Les capacités dynamiques sont « l'aptitude de l'organisation à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre à des changements rapides de l'environnement » (Teece *et al.* 1997, p. 516), afin d'acquérir un avantage compétitif (Teece 2007). Plus récemment, Teece a redéfini les capacités dynamiques sous un angle plus stratégique, elles seraient « la capacité à détecter et établir les opportunités et les menaces, pour saisir les opportunités, et maintenir la compétitivité en améliorant, combinant, protégeant, et, lorsque c'est nécessaire, en recombinaison les actifs tangibles et intangibles » (Teece 2007, p. 1319). Les capacités dynamiques seraient donc une des capacités qui permettraient de reconfigurer les autres capacités, afin de défendre ou acquérir un avantage stratégique dans un environnement instable. Elle est souvent assimilée à la capacité d'innovation alors qu'en réalité, elle agit sur toute l'organisation. L'exemple d'Ubisoft est intéressant à ce titre. Un producteur de jeux vidéo doit se développer et survivre dans une industrie fondamentalement instable : la durée de vie des créations est imprévisible, les supports de diffusion changent régulièrement et le changement technologique est très rapide. Pourtant, Ubisoft, grâce à une capacité de remise en cause de ses processus et routines de conception (Cohendet et Simon 2016) et une organisation basée en partie sur des communautés internes et externes (Cohendet et Simon 2007a), arrive à renouveler ses licences, à développer en permanence de nouveaux outils et à s'adapter aux nouveaux modes de distribution numériques.

Certaines capacités sont systématiquement évoquées aux pluriels (capacités centrales et capacités dynamiques), alors que d'autres sont plus utilisées au singulier (capacité d'absorption, capacité créative et capacité fonctionnelle). L'emploi du pluriel est lié à la façon dont on considère une capacité. L'emploi du pluriel indique qu'elle est la résultante d'un ensemble de capacités de même nature, alors que l'emploi du singulier la place comme une capacité à part entière indivisible en sous-capacités.

Du côté de la créativité, le concept de capacité créative a peu été évoqué dans la littérature, il est répertorié comme une capacité organisationnelle par Govind Menon (2008) sans pour autant qu'elle soit définie. À ce jour, une seule étude publiée évoque le développement des capacités créatives dans les organisations créatives (Napier et Nilsson 2006). Napier étudie les capacités créatives de trois organisations créatives : un théâtre, une équipe de football et une entreprise de développement de logiciel. Il définit les capacités créatives comme « des routines et processus qui améliorent l'habileté organisationnelle pour les actions et comportements créatifs ». Il assimile clairement les capacités créatives aux capacités dynamiques en indiquant qu'elles permettent « de répondre aux changements de l'environnement en exploitant les processus et compétences internes et externes existants » (Napier et Nilsson 2006, p. 270). Telle n'est pas notre approche, nous pensons que capacités créatives et capacités dynamiques sont deux types de capacités organisationnelles différentes. Toute la question est de comprendre ce que sont les capacités créatives. Dans leur étude, Napier et

Nilsson identifient le rôle central de l'entrepreneur créatif dans la mise en place d'une structure, de processus et de routines de collaboration dans la création favorable à la créativité organisationnelle. Il est ainsi le principal architecte et développeur des capacités créatives d'une organisation. Il reconnaît aussi l'importance des relations externes à l'organisation pour identifier les ressources créatives potentielles et développer une expertise des concurrents et du marché. Toutefois, les capacités créatives constatées empiriquement sont très différentes d'une organisation à l'autre et ne leur permettent pas d'identifier clairement les processus et routines des capacités créatives organisationnelles : pour le théâtre, c'est la capacité à mettre en œuvre l'idée et la vision d'origine du réalisateur à tous les stades de réalisation ; pour le football, ce sont les routines et processus qui supportent les actions et comportements créatifs durant le match ; pour l'entreprise de développement logiciel, c'est l'habileté à apprendre en permanence et à s'adapter par l'expérimentation.

Capacité organisationnelle	Définition
Capacité fonctionnelle	Aptitude pour effectuer une activité de bases de la firme (par exemple, la production).
Capacités centrales	Ressources et compétences qui sont stratégiquement importantes pour atteindre un avantage concurrentiel.
Capacités d'absorption	Aptitude de l'organisation à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, l'assimiler et à l'utiliser à des fins commerciales.
Capacité créative	Aptitude à générer des idées nouvelles, appropriées, utiles et faisables, pour améliorer, changer et renouveler les productions de l'organisation ainsi que l'organisation elle-même.
Capacité dynamique	Aptitude de l'organisation à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre à des changements rapides de l'environnement.

Tableau 1.1. Les différentes capacités organisationnelles en fonction de leur degré de complexité

Ces résultats méritent d'être étendus pour renforcer le concept proposé par Napier et Nilsson (2006). Il est donc nécessaire de renforcer théoriquement cette notion de capacités créatives pour identifier ses composantes et construire les bases d'études empiriques plus larges utilisables dans de multiples industries. Si l'on se base sur la définition d'une capacité organisationnelle, de la définition de la créativité, de l'approche de Napier (2006) et des exemples ci-dessus, la **capacité créative** d'une organisation serait ainsi l'aptitude, à l'aide de processus et routines, de générer, sélectionner et intégrer des idées et solutions nouvelles, appropriées, utiles et faisables pour

améliorer, changer et renouveler les procédés et productions de l'organisation, ainsi que l'organisation elle-même. On peut considérer que la capacité créative pourrait participer aux capacités dynamiques en apportant les idées nécessaires à l'évolution et au renouvellement de l'organisation. Nous développons ci-après ces trois approches, processus, routines et facteurs, pour appréhender la nature des capacités créatives des organisations.

1.1.2. Les approches pour étudier une capacité organisationnelle

Les débats autour des capacités dynamiques sont intéressants pour saisir la manière d'appréhender la nature d'une capacité organisationnelle. Suivant les définitions⁶, les capacités dynamiques sont appréhendées comme une aptitude (Teece *et al.* 1997), une habileté (Teece 2007), une compétence (Danneels 2008), un ensemble de routines (Zollo et Winter 2002) ou un ensemble de processus (Eisenhardt et Martin 2000). Ainsi, trois approches semblent se détacher pour étudier les constituants d'une capacité, une approche par les processus (Eisenhardt et Martin 2000 ; Teece 2007 ; Teece, Pisano et Shuen 1997), une approche par les routines (Zollo et Winter 2002) et une approche par les facteurs. L'approche par les processus identifie des processus spécifiques tels que la détection (*sense*) des opportunités ou menaces (Teece 2007), ou encore la création et l'acquisition de nouvelles connaissances pour adapter l'entreprise aux nouvelles réalités du marché (Eisenhardt et Martin 2000). L'approche par les routines recherche « des configurations stables d'activités collectives à travers lesquelles une organisation génère et modifie systématiquement ses routines opérationnelles » (Zollo et Winter 2002, p. 340). Dans cette vision, les capacités dynamiques sont stables et systématiques, et aboutissent à des routines, c'est-à-dire à des habitudes qui résultent d'une succession d'actions répétées sans cesse. En fonction de la dynamique de l'environnement, des processus simples et expérimentaux aux résultats incertains dans des marchés très instables deviendraient des routines, c'est-à-dire des processus stables avec des résultats certains (Eisenhardt et Martin 2000). L'approche par les routines, lorsqu'elle est déployée au niveau organisationnel, est intéressante pour repérer les enchaînements d'activités qui guident les individus dans des schémas d'actions répétitives. À un niveau plus macro, d'autres études cherchent à identifier les facteurs favorables au développement des capacités dynamiques, les mécanismes d'apprentissage (Zollo et Winter 2002), le rôle des ressources (Rothaermel et Hess 2007 ; McKelvie et Davidsson 2009), ou le rôle des managers (Adner et Helfat 2003 ; Teece 2007).

Ces recherches sur les capacités dynamiques indiquent ainsi qu'une capacité organisationnelle peut être caractérisée par les facteurs qui favorisent son émergence

6. Voir la synthèse d'Altintas présentée à l'AIMS (Altintas 2009).

et par les routines et processus qui la constituent. Ces trois approches ne sont pas incompatibles, elles permettent d'appréhender la complexité d'une capacité organisationnelle qui assurerait la survie d'une organisation dans un monde en transformation rapide et permanente. L'approche par les facteurs nous permettra de repérer, au niveau macro de l'organisation, les facteurs organisationnels favorables à la routinisation de l'activité créative au niveau de l'individu. La routinisation de l'activité dans une organisation constitue la forme la plus importante de stockage des connaissances opérationnelles de l'organisation (Nelson et Winter 1982). Les organisations se souviennent « en faisant » avec des individus qui ont intégré de manière presque automatique les manières de faire. Ainsi, les routines créatives, c'est-à-dire l'ensemble des actions collectives de création d'idées et solutions nouvelles, pourraient être une des bases des capacités créatives des organisations. Toutefois, cette routinisation s'établit souvent à partir de processus plus ou moins formalisés, qui organisent l'action et permettent progressivement aux constituants de cette action de devenir des routines effectives, en action (Feldman et Pentland 2003). Ainsi, l'approche par les routines organisationnelles nous permettra d'identifier à un niveau intermédiaire de l'organisation les processus qui soutiennent la création des routines créatives. De plus, l'approche par les routines organisationnelles est indispensable pour identifier ces pratiques récurrentes qui seront construites à partir des processus et favorisées par les facteurs organisationnels favorables à la créativité de ses membres.

1.2. Les facteurs organisationnels des capacités créatives

Les capacités créatives des organisationnels dépendent de facteurs organisationnels qui vont agir à tous les niveaux de l'organisation pour favoriser le développement des routines créatives. La question se pose donc de relier les caractéristiques d'une organisation aux éléments organisationnels de la créativité. Cette question n'est pas simple, car une organisation peut s'analyser d'un point de vue structurel, culturel et politique. Le point de vue structurel décrit l'organisation comme une structure qui permet la division et la coordination du travail, et la gestion des ressources. Le point de vue culturel se représente l'organisation comme un lieu de socialisation et de construction de sens. Le point de vue politique décrit les modes de décision et de contrôle à travers les jeux d'acteurs et les pratiques de management. En se basant sur ces trois approches, une organisation se caractérise ainsi par une structure pour répartir, coordonner et contrôler le travail ; des ressources pour effectuer le travail ; une vision et des missions pour donner du sens à l'action ; et des modes de management pour gérer les relations et la socialisation dans le groupe de travail.

Pour déterminer ce qui pourrait, au niveau de chacune des dimensions d'une organisation, favoriser les actes créatifs, le concept de climat organisationnel peut nous

donner des éléments de réponses. Le climat organisationnel est une série de comportements, attitudes et sentiments récurrents qui caractérisent la vie d'une organisation (Ekvall 1991). Le climat, en influençant des processus aux niveaux individuel et organisationnel tels que la communication, la coordination, l'apprentissage, la motivation et la résolution de problème, agit sur la productivité des équipes de travail et la créativité des individus (Isaksen et Lauer 2002). Neuf dimensions pertinentes ont été identifiées pour mesurer l'existence d'un climat organisationnel favorable à la créativité, et regroupées dans le SOQ (*Situational Outlook Questionnaire*) après de multiples travaux empiriques et théoriques (Ekvall 1991, 1996 ; Lauer 1994 ; Isaksen *et al.* 2001). Le climat créatif organisationnel se mesure ainsi avec : le niveau de défi et d'implication, le degré de liberté, la confiance et l'ouverture, le temps dédié à l'exploration des idées, l'humour et l'amusement, le niveau de conflit, le support des idées, le niveau de débat et la prise de risque. Le conflit impacte négativement la créativité des équipes, alors que les 8 autres dimensions l'impactent positivement. Les antécédents au climat créatif peuvent être les comportements des leaders, les pratiques de management, la culture organisationnelle, les processus, routines et procédures de l'organisation, les compétences et les capacités individuelles, les tâches requises, les ressources et technologies, la structure et la taille de l'organisation, et les missions et stratégies de l'organisation (Ekvall 1996). On retrouve parmi ces antécédents certaines variables du modèle interactionniste de Woodman *et al.*, sans pour autant savoir comment agissent ces antécédents sur le climat créatif (Woodman *et al.* 1993). En effet, à ce jour, peu de travaux ont examiné l'effet de toutes ces variables organisationnelles sur le climat créatif. Le climat créatif apparaît donc comme une sorte de *proxy* intéressant pour caractériser les variables contextuelles et leurs effets sur la créativité des membres d'une organisation.

Avec une logique identique, les travaux d'Amabile *et al.* ont abouti à mettre au point les échelles de mesure KEYS pour évaluer si l'environnement de travail est favorable à la créativité des groupes de travail (Amabile *et al.* 1996). Les échelles de mesure du KEYS intègrent 87 questions réparties sur 8 dimensions : quatre concernent les pratiques de management (autonomie/liberté, encouragement managérial, support du groupe et intérêt du défi), deux les motivations organisationnelles (encouragements organisationnels et absence de freins organisationnels), et deux les ressources (ressources suffisantes et charge de travail).

Les dimensions des climats organisationnels et des environnements de travail favorables à la créativité agissent sur la créativité individuelle dans les groupes de travail. Ces climats favorisent la création de routines créatives. Ainsi, nous faisons l'hypothèse que les climats organisationnels favorables à la créativité permettent à l'activité créative de devenir « paradoxalement » routinière, constituant ainsi des métaroutines pour le changement dans les organisations. Nous proposons de relier les dimensions du KEYS

et du SOQ d'une organisation créative aux dimensions de l'organisation, définissant ainsi l'image d'une organisation favorable à la créativité et à la transformation de l'acte créatif en routines.

SOQ (9 dimensions)	KEYS (8 dimensions)
<ul style="list-style-type: none"> – Niveau de défi et d'implication – Degré de liberté – Confiance et l'ouverture – Support des idées – Temps dédié à l'exploration des idées – Niveau de conflit – Niveau de débat – Prise de risque – Humour et l'amusement 	<ul style="list-style-type: none"> – Intérêt du défi – Autonomie et liberté – Encouragements managériaux – Support du groupe – Encouragements organisationnels – Absence de freins organisationnels – Ressources suffisantes – Charge de travail

Tableau 1.2. Dimensions des échelles de mesure SOQ et KEYS

Dimensions organisationnelles	Facteurs des climats organisationnels créatifs
Structure	<ul style="list-style-type: none"> – Autonomie/liberté (KEYS) – Degré de liberté (SOQ) – Prise de risque (SOQ)
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> – Encouragements organisationnels (KEYS) – Absence de freins organisationnels (KEYS) – Ressources suffisantes (KEYS) – Charge de travail (KEYS) – Temps dédié à l'exploration des idées (SOQ)
Visions et missions	<ul style="list-style-type: none"> – Intérêt du défi (KEYS) – Niveau de défi et d'implication (SOQ)
Modes de management	<ul style="list-style-type: none"> – Encouragement managérial (KEYS) – Confiance et l'ouverture (SOQ) – Niveau de conflit (SOQ) – Niveau de débat (SOQ) – Humour et l'amusement (SOQ) – Confiance et l'ouverture (SOQ) – Support des idées (SOQ) – Support de groupe (KEYS)

Tableau 1.3. Dimensions créatives des organisations

1.2.1. Les facteurs liés à la structure d'une organisation

D'après le tableau 1.3, une structure organisationnelle permettant une autonomie d'action et la prise de risque serait favorable à la créativité des individus et des équipes. La possibilité de prise de risque a été identifiée comme antécédent de la créativité chez les managers (Somsing et Belbaly 2017), bien que cette relation puisse être modérée par la motivation intrinsèque (Dewett 2007). L'autonomie et la prise de liberté décrites dans le SOQ et le KEYS se retrouvent dans la forme organique d'organisation décrite par Burns et Stalker (Burns et Stalker 1961). Woodman *et al.* (1993) font d'ailleurs l'hypothèse qu'une structure organisationnelle organique serait plus favorable à la créativité qu'une structure mécanique. L'étude de Damanpour montre que ce type d'organisation agit sur l'adoption de l'innovation (Damanpour 1991), mais ne donne pas d'indication sur la génération d'idées et le développement des innovations. En réalité, peu de recherches ont été effectuées sur la relation de cette forme d'organisation et la créativité. Toutefois, l'ambidextrie contextuelle, qui consiste à mener dans les mêmes équipes des activités d'exploration et d'exploitation, participe à la création d'une structure organique en laissant des degrés de liberté et une relative autonomie sur le choix des activités à réaliser en fonction des objectifs. Ainsi, lorsque les équipes peuvent alterner ces deux types d'activités en fonction des besoins et des contraintes de production, l'organisation bénéficie des idées de tous les collaborateurs et elle développe des produits plus innovants (Brion *et al.* 2008 ; Parmentier et Mangematin 2009). Le développement de communautés de pratiques dans une organisation, en créant des transversalités et des poches d'autonomie, pourrait aussi contribuer à créer une structure organique. Les communautés de pratiques dans l'entreprise favorisent la génération et la circulation d'idées, comme l'indiquent les travaux de Cohendet et Simon sur les communautés de métiers chez Ubisoft, lesquelles favorisent des interactions informelles, afin de générer des idées qui vont être reprises dans des projets gérés de façon plus structurée et formelle (Cohendet et Simon 2007a).

Dans l'organisation et dans ces communautés, les individus développent de multiples liens qui constituent des réseaux sociaux de relation. La nature de ces liens et la position dans les réseaux des individus semblent influencer sa créativité. La créativité d'un individu dépend ainsi, dans les activités scientifiques, de la nature des liens qu'il déploie : plus il développe des liens faibles, plus il est créatif (Perry-Smith 2006). Toutefois, dans le contexte des entreprises de hautes technologies, Zhou *et al.* trouvent une relation curviligne en U inversée entre le nombre de liens faibles et la créativité des employés (Zhou *et al.* 2009). La conformité des employés aux normes sociales de l'organisation a même un effet modérateur sur le bénéfice des liens faibles pour la créativité individuelle (Zhou *et al.* 2009). Au-delà de la quantité de liens, la position dans les réseaux a été reconnue comme déterminant pour la créativité. Un individu au centre d'un réseau dense avec peu de liens externes est plus créatif qu'avec beaucoup de liens externes. *A contrario*, un individu à la périphérie d'un réseau avec beaucoup de

liens externes est plus créatif qu'avec peu de liens externes (Perry-Smith 2006). De même, ceux qui développent des réseaux possédant des trous structuraux se mettent plus fréquemment en situation d'intermédiaire, obtenant ainsi plus rapidement une information plus diversifiée, quelquefois contradictoire, susceptible de nourrir sa créativité. Ainsi, les managers dans les entreprises de hautes technologies à forte intensité de connaissances, qui font l'intermédiaire entre les trous structuraux, sont susceptibles d'avoir de meilleures idées, et ont plus d'opportunité de les exprimer et de les discuter avec leurs collègues (Burt 2004). Une organisation qui favorise le développement de liens faibles et la possibilité de changer fréquemment de services et de métiers pour une partie des salariés pourrait favoriser la créativité de ses collaborateurs.

Ainsi, au niveau structurel, le développement des capacités créatives serait facilité par une organisation organique qui intègre des communautés de pratiques, qui favorise les liens faibles, qui soutient le renouvellement des réseaux et qui permet la prise de risque.

1.2.2. Les facteurs liés aux ressources d'une organisation

L'organisation et la mise à disposition de ressources humaines, physiques et temporelles suffisantes et adaptées, pourraient encourager la créativité et diminuer les freins à la créativité. La nature des ressources humaines est aussi importante, comme l'indique tout le courant sur les fondements cognitifs de la créativité qui définit les styles cognitifs et les traits de personnalités des individus créatifs.

Il est largement reconnu que la diversité des collaborateurs favorise aussi bien la créativité organisationnelle (Amabile 1996 ; Han 2014 ; Han et Brass 2014) qu'individuelle (Shin *et al.* 2012). La génération d'idées originales demande en effet de sortir des cadres de pensées habituels en s'appuyant sur de nouvelles perspectives. Au sein d'une équipe, la diversité au niveau des connaissances et des manières de penser favorise alors les mécanismes cognitifs d'association, de dissociation et d'analogie qui permettent de générer de nouvelles idées. Toutefois, pour que les idées divergentes s'expriment, l'entreprise doit mettre en place une culture qui valorise les compétences, l'expertise et la personnalité de chaque collaborateur dans un climat de confiance. De plus, l'exposition des employés à des collègues ayant des formations initiales et des capacités très différentes contribue à diminuer les risques de rejet dû à la différence. Toutefois, une culture commune et un langage commun sont souvent nécessaires pour éviter les incompréhensions et les conflits, notamment dans les équipes projet sous pression. L'organisation affronte ainsi le paradoxe d'encourager la diversité tout en construisant une équipe soudée (Andriopoulos 2003). L'organisation doit donc développer un climat de confiance pour que les individus soient prêts à reconnaître leurs différences et à partager leurs idées de manière critique avec un niveau de conflit

assez bas. Au-delà de la diversité, l'insertion dans les organisations de ressources humaines créatives, comme les *designers*, favorise aussi la créativité organisationnelle (Szostak 2006 ; Parmentier et Picq 2016).

Le contexte a été identifié comme ayant un effet sur la créativité, notamment en agissant sur la motivation intrinsèque des individus créatifs (Amabile 1988). Les contraintes organisationnelles, externes à l'individu, sont des éléments de contexte qui agissent sur sa motivation et sur sa liberté d'action de réaliser des actes créatifs. Parmi ces contraintes, le manque de temps et le manque de ressources matérielles et financières sont susceptibles d'agir négativement sur l'acte créatif (Rosso 2014). D'après Amabile, le manque de ressources temporelles est préjudiciable à la créativité (Amabile *et al.* 2002). Les individus auraient ainsi besoin de temps et d'espace pour être créatifs (Isaksen *et al.* 2001). Le manque de ressources matérielles et financières semble aussi agir négativement sur la motivation et limiter les possibilités d'action de l'activité créative (Rosso 2014).

Toutefois, cette relation entre manque de ressources et créativité est plus complexe qu'elle n'en a l'air. Nous verrons dans les prochains chapitres que la contrainte est indispensable à la créativité et qu'elle peut nourrir la créativité en forçant de nouvelles associations. Cependant, un excès de contraintes tue la créativité, et l'organisation devra, pour développer les capacités créatives d'une organisation, gérer le bon montant de ressources et alterner les périodes de contraintes temporelles avec des périodes de relâchement.

1.2.3. Les facteurs liés à la vision d'une organisation

L'intérêt du défi et le niveau d'exigence du défi ont été comme deux des éléments d'un climat organisationnel favorable à la créativité. Ainsi, au niveau stratégique, une vision et des missions intéressantes, clairement communiquées aux membres d'une organisation, agissent sur leurs motivations à s'impliquer dans les actes créatifs. Un mode de management qui s'appuie sur la vision pour définir les objectifs à atteindre semble plus favorable à la créativité des collaborateurs. Getz et Carney (2013) désignent ce type d'organisation, les entreprises du « pourquoi » en opposition aux entreprises du « comment ».

Dans les entreprises du « pourquoi », même s'il existe un organigramme, les collaborateurs sont incités à être autonomes, à résoudre eux-mêmes les problèmes du quotidien. Dans une telle organisation, les dirigeants ne disent pas comment il faut faire le travail, mais plutôt pourquoi il faut le faire. Toute l'entreprise s'auto-organise alors en petite équipe pour atteindre les objectifs d'une vision ambitieuse partagée par la plus grande partie des collaborateurs. Cette structure organisationnelle permet

de créer de la flexibilité individuelle et organisationnelle, laquelle est nécessaire à la créativité et à l'innovation (Georgsdottir et Getz 2004). Il existe une relation forte entre des cultures d'entreprises qui mettent en avant la créativité et l'innovation et la capacité d'une organisation à innover (Alcántara 2010 ; Jin *et al.* 2019). Une organisation qui met en avant des objectifs d'innovation et valorise la créativité des collaborateurs envoie le message : c'est important d'innover et l'innovation fait partie de notre mission.

Ainsi, une culture de créativité et d'innovation avec mise en avant des objectifs comme mode de management est probablement une condition qui favorise la créativité à long terme dans les équipes. Dans les studios de jeux vidéo, une culture de la créativité caractérisée par un discours dominant sur la nécessité d'être créatif, la présence de *leader* créatif et la possibilité de prendre des risques pour développer les idées est fortement présente dans les studios qui consacrent un temps important aux activités d'exploration pour innover (Parmentier et Picq 2016).

1.2.4. Les facteurs liés aux modes de management

Des études sur les environnements créatifs ont montré l'importance du rôle du management dans la création de sens et la traduction entre les différents métiers (Simon 2006) et dans la structuration de la collaboration dans le travail de création (Napier et Nilsson 2006).

De plus, l'approche par les climats organisationnels indique clairement le rôle déterminant des managers dans la construction d'un climat organisationnel favorable à la créativité (Amabile *et al.* 1996 ; Isaksen et Ekvall 2010), ou dans le développement de pratiques tueuses de créativité (Amabile 1998 ; Amabile *et al.* 2002). Le manager qui met en place un style de management favorable à la créativité définit des objectifs qui prennent en compte à la fois les contraintes du projet et du type de travail à faire. À partir de ces objectifs, il laisse les équipes décider du travail à faire et de la manière de le faire, comme dans les entreprises du « pourquoi » de Getz et Carney. Il a un rôle déterminant en aidant les équipes à résoudre les problèmes grâce à sa grande expertise (Parmentier et Picq 2016). Il favorise le développement d'un climat de confiance et d'entraide qui facilite la proposition et la discussion sur les idées.

Dans un tel climat, les collaborateurs s'écoutent et discutent sur les idées de manière constructive. Dans ce cas, le rôle du manager est de cadrer les débats et d'éviter les débordements. Il diminue ainsi la prise de risque liée à la proposition d'une idée qui pourrait être mal reçue, à cause de son état embryonnaire, et mal définie. Pour favoriser la créativité dans les équipes, finalement, le manager prend en réalité le rôle de facilitateur pour développer un climat de confiance et d'entraide et orienter son équipe vers la résolution collective des problèmes.

1.3. Les routines organisationnelles des capacités créatives

Les processus créatifs se déploient au niveau individuel et collectif selon des séquences très similaires : préparation, incubation, illumination et vérification au niveau individuel (Poincaré 1908 ; Wallas 1926 ; Lubart 2001) et identification du problème, préparation, génération, validation et sélection des idées au niveau du groupe (Amabile 1988). Les phases de ces processus ne s'enchaînent pas forcément de manière linéaire ; il peut, par exemple, y avoir reformulation du problème durant la phase de génération d'idées et de nombreux allers et retours entre les phases. Finalement, si les idées générées ne permettent pas de résoudre le problème identifié, le processus recommence, afin d'obtenir des idées plus performantes (Amabile 1988). Une première approche organisationnelle de ces processus consisterait à déployer ces phases dans un processus global qui impliquerait l'ensemble des collaborateurs.

Les systèmes de management des idées (SMI) mettent en place au niveau de l'organisation des processus informatiques pour collecter, améliorer, et évaluer les idées. Ces systèmes n'intègrent pas de méthodes de créativité en ligne, mais ils permettent d'opérationnaliser l'étape de validation et de communication des idées. Plus qu'une simple boîte à idées, ils permettent de garder la trace des idées et quelquefois, lorsque ces systèmes s'intègrent à des réseaux sociaux d'entreprise, d'enrichir collectivement les idées. Les bons SMI mettent en place des processus simples et rapides, impliquent le management intermédiaire et mesurent la performance du système (Getz et Robinson 2003). Au niveau organisationnel, ils permettent de développer une culture basée sur l'expression et le développement des idées, et ils encouragent à traiter les problèmes plutôt que les ignorer. De plus, lorsque ces systèmes sont ouverts, ils permettent d'impliquer les clients dans les processus de créativité et d'innovation de l'organisation. Les processus de la créativité organisationnelle s'étendent ainsi en dehors des frontières de l'entreprise.

Cette approche managériale des processus, qui correspond à la créativité contributive identifiée par Unsworth (2001) avec des problèmes fermés et une motivation intrinsèque (Unsworth 2001), ignore toutefois les phénomènes spontanés de créativité. Les membres d'une l'organisation sont constamment confrontés à des problèmes à résoudre. Les solutions au problème identifié existent le plus souvent dans les procédures de travail, des savoir-faire ou des connaissances portées par les individus. Toutefois, en cas de nouveau problème, la créativité proactive et la recherche d'une solution spontanée sur un problème ouvert sont indispensables à la recherche de solution.

La théorie évolutionniste de Ford, basée sur l'action créative, semble la plus adaptée pour expliquer cette créativité proactive (Ford 1996). Elle postule l'existence de processus de variation, de sélection et de rétention des idées au niveau individuel et collectif. Au niveau individuel, la variation consiste pour l'individu à choisir l'acte créatif

plutôt que l'habitude face à une situation donnée, la sélection à retenir les résultats de l'acte créatif pour les intégrer dans des modes d'action et la rétention à en faire une habitude. Toutefois, Ford décrit plutôt les facteurs influençant l'action créative individuelle, mais pas les processus qui la soutiennent. Cette approche nous semble néanmoins intéressante. Quelles seraient les routines organisationnelles qui favoriseraient les processus de variation, de sélection et de rétention des idées de manière pérenne, constituant ainsi les fondements des capacités créatives d'une organisation ? En nous basant sur la littérature sur la créativité organisationnelle, nous proposons six types de routines se déployant au niveau organisationnel : ouverture, équipement, relâchement, agilité, collecte, socialisation et sélection.

Les routines d'ouverture, que l'on retrouve dans plusieurs de nos travaux (Parmentier et Gandia 2013 ; Parmentier et Mangematin 2014 ; Parmentier 2015), ouvrent les frontières de l'organisation interne et externe et les produits et services, afin de nourrir le processus de créativité en nouvelles perspectives sur l'identification des problèmes et de permettre des mixages favorables à la génération des idées. La nouveauté se définit contre les marques et références existantes. Elle implique la proposition de nouveaux cadres, de nouveaux points de vue qui défient les repères existants. L'ouverture, que ce soit au niveau interne ou externe, met l'individu en relation avec des informations et des cadres de pensées différents, et nourrit ainsi sa capacité à détecter et à réévaluer un problème, à préparer la génération d'idées et à générer des idées. L'ouverture à une communauté d'utilisateurs ou de marque (Jeppesen et Frederiksen 2006 ; Parmentier 2015), l'ouverture à un territoire créatif (Simon 2009 ; Grandadam *et al.* 2013 ; Deschamps et Szostak 2016), une position favorable dans les réseaux à la fois pour l'individu et l'organisation (Jill E. Perry-Smith 2006) sont autant de comportements et facteurs favorables à l'acte créatif. De même, l'ouverture du produit et service introduit la possibilité aux utilisateurs de modifier et personnaliser l'offre en fonction de leurs besoins et usages, offrant ainsi une nouvelle perspective sur la nature et les fonctions de celle-ci (Parmentier et Mangematin 2014). L'ouverture peut aussi être interne lorsque les membres d'une organisation effectuant des activités différentes se mettent en relation et partagent leurs idées et points de vue. Ainsi, les formes d'ambidextrie organisationnelle sont susceptibles de nourrir en nouvelles perceptives les membres d'une organisation (Parmentier et Mangematin 2009). L'ouverture consiste plus globalement à rendre poreuses les frontières de l'organisation, afin de nourrir le processus de créativité avec de nouvelles perspectives tant en termes d'identification des problèmes que de nouvelles idées grâce à la fertilisation croisée.

Les routines d'équipement équipent les membres de l'organisation et les membres externes liés à l'organisation en méthodes, outils et moyens pour réaliser des actes créatifs. Il s'agit de former les collaborateurs aux méthodes de créativité pour qu'ils puissent s'approprier les méthodes et prennent l'initiative d'organiser des sessions de

créativité si nécessaire. La formation à la créativité fait partie du contexte organisationnel à la créativité en encourageant les comportements créatifs (Woodman *et al.* 1993), et améliore les performances des *brainstormings* qui génèrent ainsi plus d'idées et de meilleures qualités (Baruah et Paulus 2008). L'équipement passe aussi par la mise à disposition et la formation à des outils qui permettent de rapidement visualiser et tester une idée et de recueillir des avis sur les idées : boîte à outils d'utilisateurs pour l'innovation (Parmentier et Gandia 2013), *focus group* en ligne (Rolland et Parmentier 2013), outils de simulation, outils de prototypage rapide (ceux que l'on trouve dans les *FabLabs* : imprimante 3D, contrôleur Arduino, outils de découpe de matériaux).

Les routines de relâchement laissent des marges dans les ressources du *slack* organisationnel, afin de permettre à la créativité de se déployer. Au niveau individuel, la créativité a besoin de temps d'incubation pour que les problèmes identifiés et les informations collectées puissent inconsciemment aboutir à des idées. De même, une organisation constamment sous tension avec une utilisation maximale des ressources, et notamment du temps disponible, a tendance à limiter la créativité de ses membres (Amabile *et al.* 2002). La créativité a besoin d'incertitudes et de marges de manœuvre pour que les combinaisons d'informations et d'idées puissent se faire. Le *slack* organisationnel est un stock de ressources (Penrose 1959). Le *slack* est toutefois important pour maintenir le bon fonctionnement l'organisation (Cyert et March 1963), il agit comme un amortisseur pour absorber les chocs internes et externes, et permet d'initier le changement (Bourgeois III 1981). Il serait aussi un élément important pour l'innovation, puisque celui-ci permet l'expérimentation et la création dans des contextes pour lesquels ces comportements seraient rejetés par l'organisation (Cyert et March 1963). Ainsi, les temps non dédiés à des projets de l'organisation pour les ingénieurs chez 3M et Google permettent d'exprimer des problèmes et des solutions non détectés par les routines classiques de l'organisation. De même que l'augmentation de la densité des forces créatives augmente la performance de l'innovation, jusqu'à un certain point, lorsqu'elle peut faire appel au *slack* organisationnel (Chen et Huang 2010). Ainsi, le *slack* organisationnel semble nécessaire au travail créatif, comme en font l'hypothèse Woodman *et al.* (1993) en reliant performance créative et mise à disposition d'une réserve de ressources (*slack resources*) (Woodman *et al.* 1993, p. 314). Cohendet et Simon ont appelé ce *slack*, dans les organisations créatives, le *slack* créatif (*creative slack*). Ils identifient l'accès à des communautés de spécialistes internes à un grand studio de jeux vidéo, comme un montant de ressources accessible à tout moment dans les équipes de production, afin de discuter, évaluer et diffuser les idées émises dans les projets de développement (Cohendet et Simon 2007b).

Les routines d'agilité organisationnelle permettent à l'organisation de détecter et de s'adapter rapidement et efficacement à des changements de son environnement interne et externe (Charbonnier-Voirion 2011 ; Lee et Lee 2017) et elles agissent sur la

créativité organisationnelle (Darvishmotevali *et al.* 2017). Elles nécessitent de développer trois habiletés : une habileté de surveillance du marché pour détecter les changements, une habileté d'exploitation des connaissances et informations collectées pour introduire des changements dans l'organisation et une habileté à réagir rapidement aux modifications de l'environnement (Charbonnier-Voiron 2011). L'agilité implique l'apprentissage continu (Dove 1999), notamment avec de l'expérimentation pour apprendre rapidement (Conboy *et al.* 2009 ; Hill *et al.* 2014) et aboutir à des innovations (Hill *et al.* 2014). L'agilité se manifeste aussi dans des méthodes de gestion de projet, les méthodes agiles, qui permettent aux équipes de développer l'autonomie, la flexibilité, la coopération, la confiance, ce qui favorise la créativité des membres de l'équipe (Conboy 2009 ; Kakar 2017). Ainsi, les routines d'agilité permettent à l'organisation de repérer rapidement les problèmes, menaces et opportunités susceptibles d'impacter une organisation et fournissent des méthodes et dispositifs qui lui permettent d'y répondre en s'appuyant sur le potentiel créatif des membres d'une organisation.

Les routines de collecte des idées organisent les flux de circulation des idées au niveau de l'organisation. Les idées émergent chez les individus, de manière isolée ou en groupe, et elles doivent circuler, se mélanger avec d'autres ou même être stockées pour être intégrées dans des concepts plus aboutis et, finalement, dans des innovations (Hargadon et Sutton 2000). Cette organisation des flux peut prendre des formes simples avec un stockage dans des boîtes en carton, constituant ainsi la mémoire de toutes les idées émises dans l'entreprise comme c'est le cas chez Creaholic (Pichault et Picq 2013). En s'appuyant sur les systèmes d'information, les systèmes de management des idées (SMI) mettent en place au niveau de l'organisation des processus informatiques pour collecter, améliorer, et évaluer les idées. Ces systèmes n'intègrent pas de méthodes de créativité en ligne, mais ils permettent d'opérationnaliser l'étape de validation et de communication des idées. Plus qu'une simple boîte à idées, ils permettent de garder la trace des idées, voire, lorsque ces systèmes s'intègrent à des réseaux sociaux d'entreprise, d'enrichir collectivement les idées. Les SMI adaptés mettent en place des processus simples et rapides, impliquent le management intermédiaire et mesurent la performance du système (Getz et Robinson 2003). Au niveau organisationnel, ils permettent de développer une culture basée sur l'expression et le développement des idées, et ils encouragent à traiter les problèmes plutôt que les ignorer (Getz et Robinson 2003).

Les routines de socialisation des idées aménagent des espaces favorables aux discussions sur des idées et solutions aux problèmes. Il s'agit pour l'individu créatif de tester ses idées, afin d'obtenir une évaluation de leur pertinence et de les enrichir ainsi de l'expertise de ses collègues (Zhou et George 2001). La communication sur les idées fait intégralement partie du processus de créativité (Amabile 1996). Il favorise l'engagement des participants dans les phases de préparation, génération et validation des idées (Binnewies *et al.* 2008). Il favorise aussi globalement leur créativité lorsque le

support organisationnel à la créativité est élevé (Zhou et George 2001). De plus, de nouvelles idées apparaissent inévitablement dans la collaboration lors du processus de création. Par exemple, dans le théâtre d'improvisation, la création collective se construit dans la collaboration à partir de petite création individuelle (Sawyer et DeZutter 2009). Cette situation, où le résultat n'est pas prévisible, où chaque participant contribue les uns après les autres, correspond bien à un processus de socialisation des idées dans lequel les idées se partagent et s'enrichissent dans la discussion sans en anticiper le résultat. L'espace de socialisation des idées pourrait prendre la forme d'aménagement de temps dédié à la discussion sur les idées ou de temps plus diffus de discussion lorsque les pratiques de management laissent une place importante aux interactions entre les membres d'une unité. L'ampleur du réseau, la position centrale du créateur d'idées dans les réseaux sociaux internes à l'organisation, et la position d'intermédiaire dans des réseaux externes à l'organisation vont favoriser la socialisation des idées. La virtualisation des interactions dans des espaces dédiés à la discussion sur les idées est aussi une forme favorable à la socialisation des idées. Elle prend la forme dans l'entreprise de réseau social d'entreprise et dans les communautés d'utilisateurs et de marques de *forum* de discussion dédié. Dans les communautés d'utilisateurs en ligne, la virtualisation facilite l'apport de l'expertise des *lead users* (Mahr et Lievens 2012 ; Parmentier et Gandia 2013), et plus généralement le *feed-back* des pairs sur les idées (Franke *et al.* 2008).

Les routines d'évaluation des idées sont déterminantes pour sélectionner les meilleures idées pour l'entreprise. Au-delà des critères d'évaluation qui communément sont basés sur la nouveauté, la faisabilité, la pertinence et la finition des idées (Dean *et al.* 2006), la gestion de cette évaluation peut avoir un fort impact sur la créativité des groupes dans les organisations. En effet, la succession de l'évaluation individuelle, puis collective, semble le dispositif le plus efficace pour sélectionner les bonnes idées (Girotra *et al.* 2010). De plus, l'évaluation régulière des idées durant le travail créatif collectif soutient l'engagement des participants et guide le travail créatif (Harvey et Kou 2013). Enfin, le *feed-back* des managers et collègues joue un rôle actif et positif dans la création de prototypes (Harrison et Rouse 2015). La composition du groupe d'évaluation en termes de genre peut aussi fortement influencer l'évaluation des idées, les femmes et les hommes ayant des appréciations différentes de la valeur des idées (Parmentier et Le Loarne-Lemaire 2018). L'évaluation occupe donc un rôle central dans la génération et la sélection des idées ; une communication claire et juste des critères est de nature à stimuler la créativité des individus et des groupes, l'organisation affiche ainsi l'importance qu'elle accorde aux idées.

Au niveau organisationnel, les routines d'ouverture, d'équipement, de relâchement, d'agilité, de socialisation, de collecte et évaluation des idées vont favoriser au niveau individuel le choix l'acte créatif plutôt que la routine et l'habitude, et faciliter l'évaluation de son résultat en vue de sélectionner les actions créatives les plus intéressantes

pour l'individu et l'organisation (voir tableau 1.4). De même, les facteurs des capacités créatives des organisations, en agissant sur la créativité à tous les niveaux de l'organisation, vont faciliter la mise en place de ces routines. Nous proposons ainsi un modèle de manifestation des capacités créatives d'une organisation (voir figure 1.1).

Routine	Définition	Auteurs
Ouverture	Ouvrir les frontières de l'organisation et les produits et services, afin de nourrir le processus de créativité en nouvelles perspectives sur l'identification des problèmes, et favoriser la fertilisation croisée.	Jeppesen et Frederiksen (2006), Pery-Smith (2006), Parmentier et Mangematin (2009), Simon (2009), Grandadam <i>et al.</i> (2013), Parmentier et Gandia (2013), Parmentier et Mangematin (2014), Parmentier (2015), Dechamp et Szostak (2016).
Équipement	Équiper l'organisation en méthodes, outils et moyens pour réaliser des actes créatifs.	Woodman <i>et al.</i> (1993), Barauh et Paulus (2008), Parmentier et Gandia (2013), Rolland et Parmentier (2013).
Relâchement	Laisser de la marge dans les ressources, du <i>slack</i> créatif, afin de permettre à la créativité de se déployer.	Cybert et March (1963), Woodman <i>et al.</i> (1993), Cohendet et Simon (2007), Chen et Huang (2010).
Agilité	Organiser la détection et l'adaptation rapide et efficace aux changements de l'environnement interne et externe.	Conboy <i>et al.</i> (2009), Hill <i>et al.</i> (2014), Charbonnier-Voiron (2011), Lee et Lee (2017), Lee et Lee (2017), Darvishmotevali <i>et al.</i> (2017), Kakar, 2017.
Collecte	Organiser les flux de circulation des idées au niveau de l'organisation.	Hargadon et Sutton (2000), Getz et Robinson (2003).
Socialisation	Aménager des espaces favorables aux discussions sur des idées et solutions.	Zhou et George (2001), Binnewies <i>et al.</i> (2008), Franke <i>et al.</i> (2008), Sawyer et DeZutter (2009), Mahr et Lievens (2012), Parmentier et Gandia (2013).
Évaluation	Organiser l'évaluation des idées au niveau de l'organisation.	Dean <i>et al.</i> (2006), Girotra <i>et al.</i> (2010), Harvey et Kou (2013), Harrison et Rouse (2015), Parmentier et Le Loarne-Lemaire (2018).

Tableau 1.4. Routines organisationnelles des capacités créatives

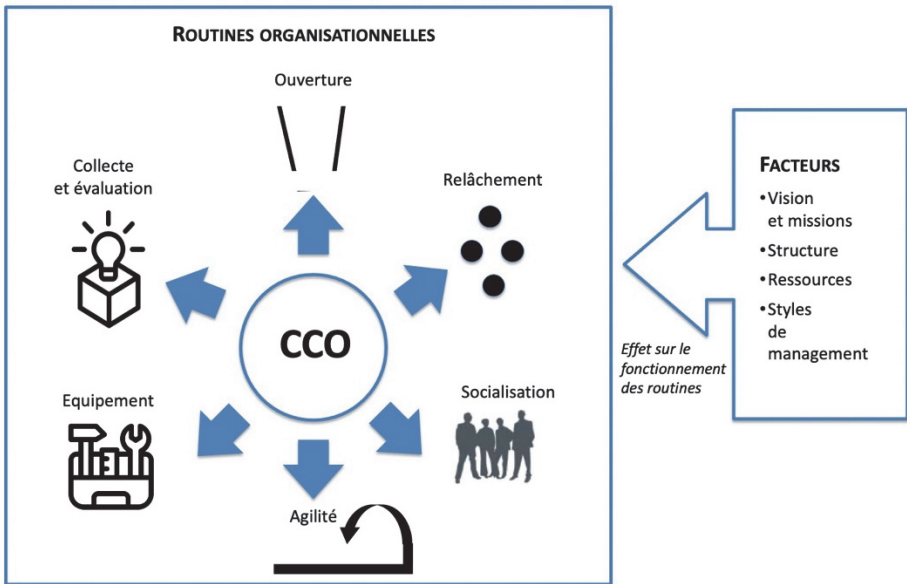


Figure 1.1. Routines et facteurs organisationnels des capacités créatives

Au sein de la compagnie d'assurances du groupe BNP Paribas, à partir de 2008, la branche assurance a mis en place une véritable stratégie pour développer la créativité dans l'organisation. BNP Paribas Cardif, avec ses 10 000 collaborateurs, propose des produits d'épargne et de protection dans 37 pays auprès de 90 millions de clients. Au début des années 2010, la nouvelle responsable d'innovation a souhaité développer une culture d'innovation et de créativité dans l'entreprise. Elle a mis en place une démarche progressive d'innovation basée sur la créativité qui a construit dans cette entreprise une véritable capacité créative sur le long terme. On retrouve dans leur démarche une partie des processus et facteurs décrits dans ce chapitre. Dans un premier temps, ils ont recensé l'existant à l'aide d'un prix annuel de l'innovation. Il s'agissait de collecter à l'aide d'une application les projets qui avaient abouti à une solution innovante (processus de collecte et d'évaluation). Un préjury sélectionne alors une liste de nominés qui vont être présentés au grand jury qui est composé de membres du Comex, des directeurs de pays et des directeurs fonctions. Les gagnants sont valorisés par des programmes de visites innovantes ou de voyages d'études dans différents pays européens. Les projets déposés à ce prix ont progressivement augmenté pour passer de 36 projets au lancement du prix à 283 projets en 2014, dont 42 ont été nominés pour le prix de l'innovation. À la suite du prix, les projets nominés sont réunis dans un *innovation book* pour intéresser tous les collaborateurs de Cardif à la démarche d'innovation et diffuser ces solutions innovantes à l'ensemble de l'entreprise (processus de socialisation). Dans un deuxième temps, ils ont mis en place une démarche pour proposer

une nouvelle façon de trouver des solutions. Il s'agissait d'aller au-delà des démarches classiques de réunions et de résolution de problème en développement d'un service interne d'animation de séance de créativité avec l'aménagement d'un lieu spécialement équipé pour ce type d'activité (« La Fabrique »). Ce sont plus de 60 ateliers par an qui étaient organisés par la cellule innovation constituée de 3 personnes à temps plein. Ils ont aussi décidé d'outiller les managers en méthodes de créativité et connaissance de leur profil créatif (FourSight). Ainsi, ils ont mis en place une formation à la créativité pour les managers avec 7 à 8 sessions par an pour diffuser ces méthodes dans toute l'organisation (processus d'équipement). La créativité faisait partie des quatre valeurs du groupe BNP Paribas : réactivité, créativité, engagement, ambition (facteurs de visions et missions) et le principe de l'innovation a été intégré comme un des cinq principes managériaux pris en compte dans l'entretien annuel d'évaluation (facteurs management). Pour consolider cette démarche, ils ont créé le club des créanimateurs qui se réunit une fois par mois pour montrer de nouvelles techniques et échanger sur les pratiques (routines d'équipement et socialisation). De plus, Cardif ouvre aussi son processus d'idéation et d'innovation (routine d'ouverture) en organisant des *jam-sessions* de 48 h qui mélangent les collaborateurs avec des intervenants externes (sociologues, *designers*, acteurs de l'innovation dans d'autres industries), et des Sharing Days, qui sont des séances de cocréation avec des partenaires et prospects pour réaliser ensemble les prototypes des futures collaborations.

**Encadré 1.1. La démarche d'innovation par la créativité
chez BNP Paribas Cardif**

1.4. Bibliographie

- Adner, R., Helfat, C.E. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Alcántara, H.T.R. (2010). Model and culture creators of innovation in organizations. *Revue Sciences de Gestion*, 75, 109–130.
- Altintas, G. (2009). Capacités dynamiques : revue de littérature, limites et voies de recherche. Dans *Conférence AIMS*.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context: update to the social psychology of creativity*. Westview Press, Boulder.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Amabile, T.M., Hadley, C.N., Kramer, S.J. (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52.

- Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Andriopoulos, C. (2003). Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act. *Long Range Planning*, 36(4), 375.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Baruah, J., Paulus, P.B. (2008). Effects of Training on Idea Generation in Groups. *Small Group Research*, 39(5), 523–541.
- Binnewies, C., Ohly, S., Niessen, C. (2008). Age and creativity at work. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 438–457.
- Bourgeois III, L.J. (1981). On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29–39.
- Brion, S., Mothe, C., Sabatier, M. (2008). L'impact-clé des modes de management pour l'innovation. *Revue Française de Gestion*, 187, 177–194.
- Burns, T., Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications, Londres.
- Burt, R.S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *M@n@gement*, 14(2), 119–156.
- Chen, C.J., Huang, Y.F. (2010). Creative workforce density, organizational slack, and innovation performance. *Journal of Business Research*, 63(4), 411–417.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Cohendet, P., Simon, L. (2007a). Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 587–605.
- Cohendet, P., Simon, L. (2007b). Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 587.
- Cohendet, P., Simon, L. (2016). Always Playable: Recombining Routines for Creative Efficiency at Ubisoft Montreal's Video Game Studio. *Organization Studies*.
- Collis, D.J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15, 143–152.
- Conboy, K., Wang, X., Fitzgerald, B. (2009). Creativity in Agile Systems Development: A Literature Review. Dans *Information Systems – Creativity and Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises*, Dhillon, G., Stahl, B.C., Baskerville, R. (dir.). Springer, Berlin, 122–134.
- Cyert, R.M., March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall, Hoboken.

- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519–543.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., Köseoglu, M.A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102–499.
- Dean, D.L., Hender, J.M., Rodgers, T.L., Santanen, E.L. (2006). Identifying Quality, Novel, and Creative Ideas: Constructs and Scales for Idea Evaluation. *Journal of the Association for Information Systems*, 7(10), 646–698.
- Deschamps, G., Szostak, B. (2016). Organizational creativity and the creative territory: the nature of influence and strategic challenges for organizations. *M@n@gement*, 3(19).
- Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management*, 37(3), 197–208.
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18–35.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105.
- Ekvall, G. (1991). The organizational culture of idea management: a creative climate for the management of ideas. Dans *Managing innovation*, Henri, J., Walker, D. (dir.). Sage Publications, Londres, 177–190.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5(1), 105.
- Feldman, M.S., Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.
- Ford, C.M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112–1142.
- Franke, N., Keinz, P., Schreier, M. (2008). Complementing Mass Customization Toolkits with User Communities: How Peer Input Improves Customer Self-Design. *Journal of Product Innovation Management*, 25(6), 546–559.
- Getz, I., Robinson, A.C. (2003). Innovate or Die: Is that a Fact?. *Creativity & Innovation Management*, 12(3), 130.
- Girotra, K., Terwiesch, C., Ulrich, K.T. (2010). Idea Generation and the Quality of the Best Idea. *Management Science*, 56(4), 591–605.
- Govind Menon, A. (2008). Revisiting Dynamic Capability. *IIMB Management Review (Indian Institute of Management Bangalore)*, 20(1), 22–33.

- Grandadam, D., Cohendet, P., Simon, L. (2013). Places, Spaces and the Dynamics of Creativity: The Video Game Industry in Montreal. *Regional Studies*, 47(10), 1701–1714.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Hargadon, A., Sutton, R.I. (2000). Building an Innovation Factory. *Harvard Business Review*, 78(3), 157–166.
- Harrison, S.H., Rouse, E.D. (2015). An inductive study of feedback interactions over the course of creative projects. *Academy of Management Journal*, 58(2), 375–404.
- 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.
- Hill, L.A., Brandeau, G., Truelove, E., Lineback, K. (2014). *Collective genius: The art and practice of leading innovation*. Harvard Business Review Press, Boston.
- Isaksen, S.G., Lauer, K.J. (2002). The Climate for Creativity and Change in Teams. *Creativity & Innovation Management*, 11(1), 74.
- Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall, G., Britz, A. (2001). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(2), 171–184.
- Jeppesen, L.B., Frederiksen, L. (2006). Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments. *Organization Science*, 17(1), 45–63.
- Jill, E., Perry-Smith, J.E. (2006). Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity. *The Academy of Management Journal*, 49(1), 85–101.
- Jin, Z., Navare, J., Lynch, R. (2019). The relationship between innovation culture and innovation outcomes: exploring the effects of sustainability orientation and firm size. *R&D Management*, 49(4), 607–623.
- Kakar, A.K. (2017). Assessing Self-Organization in Agile Software Development Teams. *Journal of Computer Information Systems*, 57(3), 208–217.
- Lauer, K.J. (1994). The Assessment of Creative Climate: An Investigation of the Ekvall Creative Climate Questionnaire. Thèse de doctorat, University of New York, New York.
- Lee, S., Lee, D. (2017). The Role Of Agility In The Relationship Between Use Of Management Control Systems And Organizational Performance: Evidence From Korea And Japan. *Journal of Applied Business Research*, 33(3), 521–538.
- Lubart, T.I. (2001). Models of the Creative Process: Past, Present and Future. *Creativity Research Journal*, 13(3/4), 295–308.
- Mahr, D., Lievens, A. (2012). Virtual lead user communities: Drivers of knowledge creation for innovation. *Research Policy*, 41(1), 167–177.

- McKelvie, A., Davidsson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, 20, 63–80.
- Napier, N.K., Nilsson, M. (2006). The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three Case Studies. *Creativity & Innovation Management*, 15(3), 268–278.
- Nelson, R., Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge.
- Noblet, J.P., Simon, É. (2010). La capacité d'absorption, un état de l'art. *Management & Avenir*, 35(5), 33–50.
- Parmentier, G. (2015). How to innovate with a brand community. *Journal of Engineering & Technology Management*, 37, 78–89.
- Parmentier, G., Gandia, R. (2013). Managing sustainable innovation with a user community toolkit: the case of the video game Trackmania. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 195–208.
- Parmentier, G., Le Loarne-Lemaire, S.L. (2018). La créativité sous influence du genre : comment le genre de l'individu influe sur la créativité de groupe dans les organisations. *Innovations*, 57(3), 39–58.
- Parmentier, G., Mangematin, V. (2009). Innovation et création dans le jeu vidéo. *Revue Française de Gestion*, 191, 71–87.
- Parmentier, G., Mangematin, V. (2014). Orchestrating innovation with user communities in the creative industries. *Technological Forecasting & Social Change*, 83, 40–53.
- Parmentier, G., Picq, T. (2016). Managing Creative Teams in Small Ambidextrous Organizations. *International Journal of Arts Management*, 19(1), 15.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press, Oxford.
- Pichault, F., Picq, T. (2013). Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation. The role of HR in the innovation-oriented company. *Keys and questions*, 39(233), 161–182.
- Poincaré, H. (1908). L'invention mathématique. *Bulletin de l'Institut Général Psychologique*, 8(3), 2–15.
- Rolland, S., Parmentier, G. (2013). Bulletin board focus groups as a tool for co-creation. *International Journal of Market Research*, 55(6), 809–827.
- Rosso, B.D. (2014). Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. *Organization Studies*, 35(4), 551–585.
- Rothaermel, F.T., Hess, A.M. (2007). Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual, Firm, and Network-Level Effects. *Organization Science*, 18(6), 898–921.
- Sawyer, R.K., De Zutter, S. (2009). Distributed creativity: How collective creations emerge from collaboration. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 3(2), 81–92.

- Shin, S.J., Kim, T.Y., Lee, J.Y., Bian, L.I.N. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: a cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197–212.
- Simon, L. (2009). Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville. *Management international*, 13, 37–51.
- Somsing, A., Belbaly, N.A. (2017). Managerial Creativity: The Roles of Dynamic Capabilities and Risk Preferences. *European Management Review*, 14(4), 423–437.
- Szostak, B. (2006). La profession de designer. Une source légitime de créativité. *Revue Française de Gestion*, 161, 125–138.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26(2), 289–297.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. Harcourt Brace, New York.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Zhou, J., George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.
- Zollo, M., Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
- Zhou, J., Shin, S.J., Brass, D.J., Choi, J., Zhang, Z.X. (2009). Social networks, personal values, and creativity: Evidence for curvilinear and interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1544–1552.