

## 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.

## 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 2010<sup>1</sup>). 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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 »<sup>2</sup> (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 »<sup>3</sup> (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 »<sup>4</sup> (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 »<sup>5</sup> (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 SOQ<sup>6</sup> (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. Bérange 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.