

Préface

Les idées créatives constituent le point de départ de tout processus d'innovation (Amabile 1997). De nos jours, il est devenu impératif, pour de nombreuses organisations, de recueillir un grand nombre d'idées afin d'alimenter leurs processus d'innovation et de permettre le développement et la mise en œuvre de ces dernières. En s'inscrivant de plus en plus sur des modèles d'innovation ouverte, les organisations s'appuient sur une plus grande variété de sources internes et externes pour innover (Chesbrough 2003). Les progrès des technologies numériques, en particulier, ont permis aux entreprises d'associer des acteurs externes (tels que les clients, les universités et les fournisseurs) à leurs activités d'innovation. Dans le même temps, ces technologies offrent des possibilités d'ouvrir le processus d'innovation en interne, en impliquant les employés travaillant dans différents lieux, fonctions et niveaux hiérarchiques dans la génération, le développement et la mise en œuvre des idées (Beretta *et al.* 2018). À ce titre, l'innovation est de plus en plus considérée comme une entreprise collaborative qui implique une plus grande variété d'acteurs à l'intérieur et à l'extérieur des frontières organisationnelles dans les différentes phases du processus d'innovation.

Outre cette évolution vers des formes d'innovation plus ouvertes et collaboratives, comprendre comment les entreprises peuvent favoriser et gérer tous ces efforts et ressources créatifs devient impératif. La littérature sur l'innovation insiste sur le fait que les entreprises doivent développer des capacités créatives – c'est-à-dire « la capacité, à l'aide de processus et de routines, de générer, de sélectionner et d'intégrer des idées et des solutions nouvelles, appropriées, utiles et réalisables pour améliorer, changer et renouveler les processus et les productions de l'organisation ainsi que l'organisation elle-même » (Parmentier *et al.* 2017, p. 16). Néanmoins, nous savons encore très peu de choses sur la façon dont ces capacités créatives peuvent être développées, encouragées et gérées dans des contextes d'innovation ouverte. Comme le soulignent les différents chapitres de cet ouvrage, la recherche sur les capacités créatives s'est

jusqu'à présent développée en parallèle et sans lien clair avec la recherche sur les formes d'innovation ouvertes et distribuées.

Une contribution précieuse de cet ouvrage collectif consiste donc à étudier le rôle de l'ouverture dans le développement des capacités créatives. Les différents chapitres du livre offrent une compréhension approfondie des capacités créatives basée sur l'étude de différents types de contextes ouverts qui opérationnalisent tout ou partie des mécanismes des capacités créatives. Ceux-ci concernent, par exemple, l'utilisation de lieux d'innovation ouverts (voir le chapitre 6 par Nuria Moratal), de tiers lieux (voir le chapitre 5 par Aurore Dandoy) ou de plateformes de *crowdsourcing* (voir le chapitre 2 par Émilie Ruiz) pour la génération et le développement d'idées. Comme ces différents dispositifs créatifs sont de plus en plus utilisés par les entreprises, il est crucial de comprendre comment ils peuvent favoriser le développement des capacités créatives. En outre, cet ouvrage étudie également l'utilisation des plateformes numériques pour impliquer les utilisateurs dans des activités créatives (voir le chapitre 8 par Zoé Masson et Guy Parmentier), ainsi que les possibilités pour les entreprises d'ouvrir leurs modèles d'affaires (voir le chapitre 3 par Romain Gandia) et de co-créer avec d'autres acteurs dans des écosystèmes d'innovation plus larges (voir le chapitre 7 par Margaux Vales). Dans l'ensemble, en examinant ces différents types d'ouverture, l'ouvrage offre la possibilité de comprendre les mécanismes sous-jacents liés au développement des capacités créatives et donne des idées sur la façon de surmonter les défis typiques liés à l'engagement des entreprises dans des formes d'innovation ouverte et collaborative.

Alors que la recherche sur l'innovation ouverte se concentre généralement sur l'implication d'acteurs externes dans les processus d'innovation des entreprises, il est souligné dans la littérature plus large sur l'innovation que les employés constituent également une source importante d'innovation (Kesting et Ulhøj 2010). L'une des principales contributions de cet ouvrage est de mettre en lumière les avantages de l'implication d'un plus grand nombre d'employés dans les activités créatives. En effet, des études récentes soulignent l'importance pour les entreprises d'élargir leur recherche d'idées à l'intérieur de leurs frontières organisationnelles, car tous les employés possèdent une expertise pertinente et des connaissances localisées pour contribuer au processus d'innovation (Beretta *et al.* 2018). Ainsi, l'ouverture peut également être conceptualisée en termes de franchissement des frontières organisationnelles internes, comme le discute le chapitre 4 de Sandra Dubouloz et Caroline Mattelin-Pierrard. Cette étude illustre comment l'implication d'une foule plus large d'employés dans l'innovation organisationnelle permet de favoriser les interactions entre les fonctions, de surmonter les silos organisationnels traditionnels et de favoriser des collaborations significatives entre divers employés.

Cela fait écho à plusieurs études empiriques publiées ces dernières années. L'entreprise Ericsson en représente un exemple réussi : elle utilise depuis 2008 une plateforme de *crowdsourcing* en ligne pour gérer les idées des employés provenant de toutes les parties de l'organisation et a mis en place un processus spécifique pour assurer la génération, le développement et la réalisation effective continus d'idées pertinentes (Beretta *et al.* 2018). Il existe donc plusieurs possibilités de recherches futures pour étudier l'implication des employés dans les activités d'innovation.

L'ouverture du processus d'innovation aux acteurs internes et externes crée également des défis pour les organisations. Cela concerne en particulier la complexité de la gestion de l'ensemble du processus d'innovation, de la génération d'idées à leur mise en œuvre. Comme le souligne Van de Ven (1986), la génération d'idées n'est guère utile sans leur réalisation effective. Le développement des capacités créatives dans des contextes d'innovation ouverte exige donc des entreprises qu'elles réfléchissent à la manière dont les différentes idées recueillies auprès d'acteurs externes et internes peuvent être correctement gérées et développées en innovations. La gestion de ce processus est un défi. Par exemple, surtout lorsqu'il s'agit d'impliquer des acteurs externes, des études récentes ont mis en évidence des problèmes liés à l'intégration d'idées externes et des attitudes négatives connexes des employés à l'égard de la collaboration avec des acteurs externes (Ruiz et Beretta 2021). Il est en fait plus facile pour les entreprises d'intégrer les idées internes des employés plutôt que les idées externes, car les idées internes sont stratégiquement plus alignées sur les stratégies et les objectifs des entreprises (Ruiz et Beretta 2021). Cet ouvrage est l'occasion d'étudier comment les capacités créatives peuvent être développées et gérées malgré ces défis mis en évidence dans la littérature.

Dans l'ensemble, en analysant en profondeur le développement des capacités créatives dans le contexte de l'ouverture, cet ouvrage apporte une contribution précieuse à la littérature théorique et managériale en management de l'innovation, et fournit des réflexions importantes sur l'intérêt d'impliquer les acteurs internes et externes dans la génération, le développement et la mise en œuvre des idées créatives. Ce faisant, il ouvre des pistes pertinentes pour de futures recherches à l'intersection des capacités créatives et des modèles d'innovation ouverts et distribués.

Bibliographie

- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39–58.
- Beretta, M., Björk, J., Magnusson, M. (2018). Moderating ideation in web-enabled ideation systems. *Journal of Product Innovation Management*, 35(3), 389–409.

- Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press, Cambridge.
- Kesting, P., Ulhøi, J.P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1).
- Parmentier, G., Szostak, B., Rüling, C.C. (2017). Introduction au dossier thématique. Créativité organisationnelle : quels enjeux en management stratégique dans un contexte mondialisé ?. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 22(1), 12–18.
- Ruiz, É., Beretta, M. (2021). Managing internal and external crowdsourcing: An investigation of emerging challenges in the context of a less experienced firm. *Technovation*, 106, 102290.
- Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590–607.

Michela BERETTA
Maître de conférences
School of Business and Social sciences
Université d'Aarhus
Danemark

Introduction

L'intérêt croissant porté à la créativité, et notamment organisationnelle, n'est plus à démontrer, tant d'un point de vue académique que managérial. En effet, bon nombre de numéros spéciaux de revues scientifiques ont été consacrés à ce sujet ces dernières années (DeFillippi *et al.* 2007 ; Parmentier *et al.* 2017 ; Hjorth *et al.* 2018) et l'agenda de recherche n'est pas en reste. Du point de vue des organisations, la créativité est, selon l'Observatoire de la créativité (2020)¹, un des leviers d'engagement des salariés et de stimulation de l'innovation les plus forts. En outre, de plus en plus de dispositifs dédiés à la créativité émergent et sont pérennisés dans les organisations. On peut notamment citer l'exemple de dispositifs d'innovation participative mis en œuvre par des entreprises de tailles et de secteurs variés, que ces derniers soient ouverts (Lego Ideas, Brandstorm L'Oréal, etc.) ou restreints aux salariés de l'entreprise (Léonard (SNCF), Créativ'Café (Schmidt Groupe), etc.) Qu'elle soit étudiée ou mise en œuvre au niveau individuel, collectif ou organisationnel (Amabile 1988), la créativité porte de nombreux enseignements. L'on sait ainsi comment définir la créativité organisationnelle et comment distinguer les différents niveaux d'analyse (Woodman *et al.* 1993), quels sont les antécédents permettant de favoriser l'émergence de cette dernière (Andriopoulos 2001 ; Isaksen et Ekvall 2007) ou encore qu'il existe un lien avec l'innovation (Amabile *et al.* 1996 ; Sarooghi *et al.* 2014). Un sujet encore relativement peu exploré a cependant trait aux capacités créatives.

Définie comme « l'aptitude, à l'aide de processus et de 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 » (Parmentier *et al.* 2017, p. 16), la capacité créative trouve

Introduction rédigée par Émilie RUIZ.

1. Source : Observatoire de la créativité (observatoire-creativite.fr).

ses origines dans les travaux de Napier et Nilsson (2006), qui considèrent la créativité à l'aune des capacités dynamiques (Teece 1997). Sheet (2022) décrit plus finement les cinq dimensions permettant de développer de telles capacités : 1) socialisation interne des idées, 2) équipement créatif, 3) ouverture externe, 4) agilité organisationnelle et 5) gestion des idées. Néanmoins, en dépit de l'intérêt des capacités créatives, tant du point de vue académique que managérial, les connaissances sur le sujet restent relativement discrètes. C'est dans ce contexte que s'inscrit cet ouvrage, ainsi que le projet de recherche soutenu par l'Agence nationale de la recherche (ANR) qui le porte (capacités créatives des organisations, CCO). Si la littérature et les connaissances portant sur les capacités créatives restent limitées, plusieurs travaux permettent néanmoins d'étudier les processus et les routines qui façonnent cette capacité créative (Napier et Nilsson 2006), de comprendre la manière dont elle se construit (Parmentier et Szostak 2016 ; Mérindol et Versailles 2017) ou encore de l'étudier dans divers contextes organisationnels tels l'entrepreneuriat (Lerch *et al.* 2015) ou les PME (Lavoie *et al.* 2019). S'il est un aspect des capacités créatives encore largement sous-étudié, c'est bien celui de leur développement dans un contexte d'ouverture.

En sciences de gestion et du management, l'ouverture se matérialise bien souvent par le courant de l'innovation ouverte. Introduite par Henry Chesbrough en 2003, l'innovation ouverte consiste, pour une organisation, à se reposer sur des entrées et des sorties de connaissances pour accélérer l'innovation interne et ce à des fins d'usages externes (Chesbrough 2003). La littérature sur l'innovation ouverte s'est largement développée ces dernières années, en témoignent (comme pour la créativité organisationnelle) autant le nombre de numéros spéciaux de revues académiques portant sur le sujet, que les dispositifs managériaux (plateformes de *crowdsourcing*, innovation avec des communautés d'utilisateurs, concours d'idées, etc.). De nombreux sujets ont été traités au prisme de l'innovation ouverte : les collaborations entre grandes entreprises et PME (Usman *et al.* 2018), les antécédents de l'innovation ouverte (Kim *et al.* 2015), l'ouverture de *business models* (Foss et Saebi 2015), les tiers-lieux ouverts pour l'innovation (Capdevila 2016), etc. Cependant, comme indiqué précédemment, les capacités créatives n'ont jusqu'alors que très peu été étudiées au prisme de l'ouverture, et ce malgré le fait que de nombreux dispositifs créatifs impliquent aujourd'hui de s'ouvrir.

Mérindol et Versailles (2017) ont commencé à explorer cette question en étudiant le développement de capacités « hautement » créatives dans un contexte d'ouverture : les laboratoires d'innovation ouverte. Selon les auteurs, l'ouverture contribue au développement de telles capacités en ce qu'il permet d'accéder à des ressources dont ne dispose pas l'entreprise (des ressources externes) et qu'il permet une liberté d'exploration (dans le cas étudié par les auteurs, dans un espace néanmoins limité). Si, de manière plus générale, la littérature montre en effet que les dispositifs d'innovation

ouverte favorisent la créativité (Ruiz *et al.* 2017 ; Aubouin et Capdevila 2019), de nombreux travaux viennent nuancer cela en indiquant que favoriser la créativité grâce à l'innovation ouverte fait face à de nombreuses barrières (Yström *et al.* 2010 ; Ruiz *et al.* 2020) telles que des difficultés d'intégration des connaissances externes, une coordination complexe, etc.

L'objectif de cet ouvrage est alors d'étudier plus finement le développement des capacités créatives en contexte d'ouverture pour comprendre comment de telles capacités peuvent se développer dans un tel contexte, malgré les barrières identifiées dans la littérature à ce jour. Il s'agit également de connecter la notion de capacités créatives aux multiples objets de recherche (faisant eux-mêmes écho à des dispositifs managériaux mis en œuvre par les organisations) en lien avec l'ouverture et l'innovation ouverte. Nous espérons, avec les chapitres et les cas constituant le présent ouvrage, que nous pourrions ainsi accroître les connaissances sur le sujet des capacités créatives. Il s'agit également de donner des pistes ou de consolider la réflexion sur le sujet aux chercheurs travaillant sur les capacités créatives, et plus vastement sur la créativité, et aux praticiens en quête d'exemples et de cas pour mettre en œuvre des dispositifs reposant sur des capacités créatives de la manière la plus efficace possible. Dans la lignée du premier ouvrage (coordonné par Guy Parmentier) de cette série, cet ouvrage s'inscrit dans le cadre du projet ANR CCO, qui réunit une dizaine de chercheurs experts et passionnés du sujet. Dans le cadre de ce second volume portant sur l'ouverture, celui-ci s'est également « ouvert » aux collègues chercheurs qui travaillent sur des sujets d'ouverture dans l'ère du temps et qu'ils ont jugé pertinent de lier aux capacités créatives, comme pour explorer des pistes de recherche à ce jour inexistantes.

L'ouvrage est constitué de huit chapitres. Chacun étudie une ou plusieurs des dimensions des capacités mises en lumière par Sheet (2022). Il s'agit d'analyser ce qui permet de favoriser le développement de capacités créatives et d'illustrer ces dimensions dans de multiples contextes d'ouverture.

Le chapitre 1, rédigé par Guy Parmentier, traite des apports des plateformes multi-faces aux capacités créatives des organisations. L'auteur y aborde leur principe de fonctionnement, le rôle de l'ouverture et les conséquences de cette dernière sur la créativité et le développement des capacités créatives. Une des contributions de ce chapitre, outre le fait d'étudier les plateformes multifaces, réside dans l'approche par les frontières mobilisées par Guy Parmentier pour illustrer plusieurs des dimensions des capacités créatives.

Le chapitre 2 illustre le lien qui existe entre capacités créatives et ouverture grâce à l'exemple du *crowdsourcing*. Reconnu comme étant l'un des dispositifs majeurs d'innovation ouverte, le *crowdsourcing* permet aux organisations d'être plus créatives.

Pour cela, la littérature avait déjà souligné l'importance de développer des capacités d'absorption, mais n'avait jamais fait le lien avec les capacités créatives. Émilie Ruiz se propose alors de le faire grâce au cas de l'entreprise Raidlight.

Le chapitre 3 approfondit les connaissances sur l'ouverture du *business model*. Romain Gandia montre que les capacités créatives organisationnelles influent de différentes manières le *business model*. Dépassant l'approche dite mécanique de ces capacités, l'auteur montre l'importance de leur aspect agile, contextuel, dynamique et ouvert. D'une part, le cas de l'entreprise Ankama permet de saisir l'enjeu-clé de l'organisation agile interne et de l'architecture de la capacité créative dans sa mise en œuvre longitudinale au prisme du *business model*. D'autre part, le cas Airbnb témoigne de la coproduction de capacités créatives dans le contexte d'un *business model* d'une plateforme numérique.

Le chapitre 4 présente l'originalité de traiter d'un dispositif d'ouverture interne : l'entreprise libérée. À cet effet, Sandra Dubouloz et Caroline Mattelin-Pierrard nous proposent un chapitre permettant de cerner en quoi un dispositif d'ouverture interne à une organisation (ouverture des frontières internes, des silos organisationnels, ouverture d'esprit de la part des dirigeants et salariés, etc.) permet de favoriser la créativité et les capacités créatives en s'appuyant sur le cas de l'entreprise Nicomatic.

Le chapitre 5 étudie un objet phare de l'ouverture : le tiers-lieu. Aurore Dandoy, en proposant les cas de plusieurs tiers-lieux ouverts, explore le rôle du lieu dans le développement de capacités créatives. Ce chapitre permet ainsi de prolonger la littérature existante sur les lieux et tiers-lieux et la créativité en indiquant non seulement que ces derniers la favorisent, mais surtout en indiquant à l'aide d'une analyse multi-niveau que les tiers-lieux permettent de développer des capacités créatives individuelles et organisationnelles.

Le chapitre 6 s'intéresse à un secteur d'activités d'actualité : la recherche scientifique. Nuria Moratal se propose, grâce à l'étude d'une très grande infrastructure de recherche (TGIR), de souligner l'importance des capacités créatives dans les stratégies d'innovation ouverte en milieu scientifique. Plus particulièrement, il s'agit dans ce chapitre d'étudier en quoi l'ouverture, au travers d'un partenariat entre une TGIR et plusieurs laboratoires pharmaceutiques, permet de développer des capacités créatives et, *in fine*, de rendre la science plus créative.

Le chapitre 7 étudie les capacités créatives au sein d'une industrie culturelle et créative : l'industrie musicale. En étudiant un écosystème musical composé de plusieurs labels, Margaux Vales nous éclaire sur les dynamiques à l'œuvre entre ouverture et capacités créatives par sa dimension d'ouverture. Elle insiste particulièrement sur

le fait que l'ouverture est un fondamental de la créativité et décrit en particulier en quoi les mécanismes de l'ouverture contribuent au dynamisme de l'industrie musicale.

Le chapitre 8 repose enfin sur un sujet d'envergure pour l'innovation ouverte : les plateformes numériques pour innover avec des communautés en ligne. Largement étudiées dans le contexte de l'innovation ouverte, les plateformes numériques sont un véritable soutien des dispositifs de créativité existant notamment avec les utilisateurs. Dans ce chapitre, Zoé Masson et Guy Parmentier nous proposent de découvrir deux communautés d'innovation en ligne portées par des entreprises : EDF Pulse and You et Yoomaneo. Ces cas ont été choisis par les auteurs dans la mesure où ils attirent régulièrement des utilisateurs qui répondent sérieusement aux activités proposées et qui génèrent de nombreux *insights*, connaissances et idées susceptibles d'enrichir le processus d'innovation des entreprises gestionnaires ou clientes. Outre les leviers qu'identifient les auteurs pour animer avec succès une communauté d'innovation en ligne, ceux-ci mettent en avant les caractéristiques idéales de ces plateformes pour mener à bien la gestion des communautés en ligne.

La conclusion propose quant à elle une synthèse des enseignements de cet ouvrage et ouvre sur la question du rôle de la sélection des idées dans le développement des capacités créatives.

Bibliographie

- 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.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management Decision*, 39(10), 834–841.
- Aubouin, N., Capdevila, I. (2019). La gestion des communautés de connaissances au sein des espaces de créativité et innovation : une variété de logiques de collaboration. *Innovations*, 1, 105–134.
- Capdevila, I. (2016). A typology spaces of open innovation based on different modes of innovation and motivations for participation. *Gestion 2000*, 33(4), 93–115.
- DeFillippi, R., Grabher, G., Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(5), 511–521.
- Foss, N.J., Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of management*, 43(1), 200–227.

- Hjorth, D., Strati, A., Drakopoulou Dodd, S., Weik, E. (2018). Organizational creativity, play and entrepreneurship: Introduction and framing. *Organization Studies*, 39(2/3), 155–168.
- Isaksen, S.G., Ekvall, G. (2007). *Assessing your context for change: A technical manual for the SOQ*. Orchard Park, New York.
- Kim, N., Kim, D.J., Lee, S. (2015). Antecedents of open innovation at the project level: empirical analysis of Korean firms. *R&D Management*, 45(5), 411–439.
- Lavoie, C., Tremblay, M., Abdul-Nour, G. (2019). PME manufacturières créatives : le rôle des propriétaires-dirigeants. *Revue internationale PME*, 32(3/4), 207–230.
- Lerch, C., Thai, M.T.T., Puhakka, V., Burger-Helmchen, T. (2015). La créativité entrepreneuriale : le sens pratique pour concrétiser les idées originales. *Innovations*, 3, 5–11.
- Merindol, V., Versailles, D. (2017). Développer des capacités hautement créatives dans les entreprises : le cas des laboratoires d'innovation ouverte. *Management international*, 22(1), 58–72.
- 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.
- Parmentier, G., Szostak, B. (2016). How to build the creative capabilities of an organization. Dans *EGOS Colloquium (European Group for Organizational Studies)*. Italie.
- Parmentier, G., Szostak, B., Rüling, C.C. (2017). Introduction au dossier thématique. Créativité organisationnelle : quels enjeux en management stratégique dans un contexte mondialisé ?. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 22(1), 12–18.
- Ruiz, É., Brion, S., Parmentier, G. (2017). Les barrières à la mise en œuvre du crowdsourcing pour innover. *Revue française de gestion*, 43(263), 121–140.
- Ruiz, É., Brion, S., Parmentier, G. (2020). From knowledge capture to knowledge integration, the key role of integrative actions in crowdsourcing for innovation. Dans *Managing Digital Open Innovation*, Barlatier, P.J (dir.). EDHEC, Paris, 325–352.
- Saroughi, 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.

- Sheet, Z. (2022). La capacité créative organisationnelle : Création et validation d'une échelle de mesure multidimensionnelle. Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes, Grenoble.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.
- Usman, M., Roijakkers, N., Vanhaverbeke, W., Frattini, F. (2018). A systematic review of the literature on open innovation in SMEs. *Researching open innovation in SMEs*, 3–35.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Yström, A., Ollila, S., Fredberg, T., Elmquist, M. (2010). Communities of practice for open innovation: Enabling organizational creativity. Dans *Proceedings of the 7th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning*. 524–530.