

**Appel à contributions**  
**MANAGEMENT INTERNATIONAL**

**Rédacteurs invités :**

Guy Parmentier –IAE de Grenoble

Bérangère Szostak – Université de Lyon 2

Charles-Clemens Rüling – Grenoble Ecole de Management

**Créativité organisationnelle : quels enjeux en management  
stratégique dans un contexte mondialisé ?**

La créativité est un concept souvent étudié en sciences humaines et sociales (psychologie, philosophie, histoire, lettres...), mais force est de constater que les sciences de gestion sont plus timides à explorer ce concept. Pourtant de plus en plus d'organisations mettent en avant la créativité dans leur stratégie. Par exemple, Renault fait directement référence à sa « *creative technology* » ; Michelin s'appuie sur des « communautés créatives pilotées » pour développer sa stratégie environnementale dans un marché mondialisé (Chassagnon et Haned, 2013) ; les industries créatives, comme le jeu vidéo ou le cirque (Massé et Paris, 2013), sont définies essentiellement par leur capacité à gérer des facteurs intangibles (esthétisme, imagination, art...) dans un espace délimité, néanmoins, par des impératifs de nature financière et marchande ; les organisations de l'économie solidaire et sociale sont souvent présentées comme génératrices d'idées nouvelles et originales en raison, entre autres, de leur nécessité de mélanger des valeurs variées (Binder, 2007). Enfin, notons que, dans un rapport récent, « *Capitalizing on Complexity* » (IBM CEO study 2010), la société IBM a analysé les défis principaux du management dans les années à venir. À partir d'interviews réalisées auprès de 1500 PDG, directeurs généraux et dirigeants d'entreprises publiques de tous pays, les résultats principaux de l'étude montrent que plus que 2/3 des leaders considèrent que le management de la créativité est le défi principal que vont devoir affronter les entreprises.

Face à cette réalité, des chercheurs inscrivent leurs réflexions en management stratégique dans le champ de la créativité en organisation ; ils ont ainsi développé des approches spécifiques : interactionniste par Woodman et al. (1993), évolutionniste par Ford (1996), climat organisationnel par Ekvall (1996), par exemple. Ils ont également tenté de caractériser

la créativité au niveau individuel, groupal, organisationnel (Amabile, 1988 ; Shalley et *al.*, 2004). Certains proposent aussi de rapprocher la créativité à l'entrepreneuriat, car l'entrepreneur est, par définition, une personne créative qui doit introduire de nouvelles idées et des opportunités d'affaires traduites au sein d'un *business model* (Napier et Nelsson, 2006 ; Krémer et Verstraete, 2014). Au regard de cette littérature existante, il semble important d'aller encore plus loin selon trois directions notamment : (1) la gestion des frontières, (2) le management des idées et (3) les capacités et les ressources des organisations.

**La gestion des frontières** d'une organisation est une des questions clé du design organisationnel et en particulier pour les multinationales. Considérée du point de vue de l'efficacité, du pouvoir, de la compétence ou de l'identité, la gestion des frontières concerne aussi la créativité des organisations. Le courant de l'innovation ouverte propose ainsi d'ouvrir les processus de création et d'innovation à des contributions externes afin d'accéder à de nouvelles ressources, notamment les idées (Chesbrough, 2003). L'organisation peut ainsi utiliser des mécanismes de co-crédation de valeur avec des industriels ou des utilisateurs finaux (Pisano et Verganti, 2008). L'ouverture à une communauté d'utilisateurs externes à l'entreprise favorise la génération d'idées intéressantes pour l'organisation (Franke et al., 2008; Jeppesen et Frederiksen, 2006 ). Ainsi la matérialisation des idées avec des boîtes à outils ouvertes aux utilisateurs (Parmentier et Gandia, 2013) et la gestion des relations avec les communautés d'utilisateurs virtuelles (Burger-Helmchen et Cohendet, 2011; Parmentier et Mangematin, 2014) ont un fort impact sur la créativité des utilisateurs dans la co-crédation de produits et services tout en soulevant la question des conditions nécessaires au "bricolage collectif" (Duymedjian et Ruling, 2010). De même, les idées doivent aussi traverser les frontières internes de l'organisation pour nourrir les processus de création et de changements organisationnels. Les incitations à la créativité participent à l'ambidextrie contextuelle (Brion et al., 2008) permettant aux organisations de gérer les activités d'exploitation et d'exploration, même dans les petites entreprises des industries créatives (Parmentier et Mangematin, 2009). Que ce soit en interne ou en externe, la position dans les réseaux et la nature des liens jouent un rôle important dans la créativité des individus (Perry-Smith, 2006) et des organisations (Hagardon et Sutton, 1997). Ces réseaux en s'étendant aux territoires créatifs (Simon, 2009) permettent à l'organisation de nourrir sa créativité interne. Ces nouveaux espaces de création, tant physiques dans les tiers lieux (Fablab, espaces de *coworking* et *hacking spaces*) et les clusters, que virtuels dans les réseaux sociaux, les communautés de création et les communautés de marque en ligne, remettent en cause les frontières de l'entreprise et posent

en même temps la question de leur nécessité pour l'émergence de solutions créatives. Ces espaces interrogent les processus d'ouverture à mettre en place pour favoriser l'émergence d'idées de valeur pour l'entreprise et sa transformation en concepts innovants capables de renouveler à la fois l'organisation et ses offres de produits et services. Pour les multinationales, ces nouveaux espaces de créativité interrogent fortement l'organisation du travail, le management des équipes créatives voyant leur périmètre varier et des activités d'exploitation et d'exploration oscillant d'un espace à un autre à travers le monde.

**Le management des idées** est une thématique qui recèle un potentiel significatif pour la recherche sur la créativité organisationnelle. Les psychologues s'intéressent depuis longtemps à la génération des idées, et particulièrement aux contextes et outils favorisant la créativité aussi bien au niveau individuel (Amabile 1996) que collectif (Drazin et al. 1999). Puis, petit à petit, la créativité individuelle mais surtout organisationnelle, est devenue un sujet d'intérêt en gestion, car pour les entreprises, la capacité à générer des connaissances nouvelles devient un véritable enjeu stratégique (Dechamp et Szostak 2014). Les méthodes et outils d'aide au développement de la créativité sont nombreux (Triz, C-K, les 6 chapeaux de De Bono, brainstorming, carte mentale, métaphore, *wishful thinking*,...) et ont parfois fait l'objet d'une mesure de leur efficacité (Carrier et al., 2010) mais sans réelle certitude, la mesure de la créativité étant par définition « située ». Des recherches récentes sur la créativité se sont, quant à elles, ancrées dans le champ de l'entrepreneuriat. Tout d'abord parce que l'idéation est une étape fondamentale du processus entrepreneurial (Tremblay 2014) mais aussi parce que la créativité peut être liée théoriquement au *business model*. Krémer et Verstraete (2014) ont ainsi mis en évidence l'intérêt de la carte mentale comme outil d'apprentissage et de créativité dans l'élaboration du business model en entrepreneuriat. Plus globalement, la démarche de *Design Thinking* développée par T. Brown (2010) qui encourage les entreprises à développer une approche pluridisciplinaire et à tester leurs nouvelles idées rapidement grâce, par exemple, au prototypage rapide, ou encore la sérendipité comme source de créativité à faire émerger par les organisations, sont autant de pistes nouvelles concernant les méthodes de créativité à explorer et leur impact sur la créativité organisationnelle. Au sein de groupes interculturels, la diversité peut aussi être appréciée comme une réelle opportunité pour favoriser l'émergence de nouvelles idées. Mais, il reste à inventer des méthodes et techniques qui permettent à la fois de diverger et converger dans de tels contextes tout en s'assurant de l'existence d'un socle minimum de confiance et de compréhension commune.

Si la génération d'idées est assez bien abordée par la littérature, la question de la sélection des idées, pourtant fondamentale et étroitement liée à l'idéation reste, elle très peu questionnée, sauf par la notion de *stage gate process*, mais qui est plutôt ancré dans les travaux en innovation. Dans la veine des travaux de Lubart (2001), Faure (2004) et Putman et Paulus (2009), les chercheurs et dirigeants ont alors un intérêt commun à collaborer dans des projets d'analyse de ces processus de créativité encore très largement méconnus au niveau organisationnel.

Le thème de la créativité organisationnelle peut enfin être questionné à travers **les capacités et les ressources des organisations**. Dans cette optique, la créativité est abordée comme une capacité organisationnelle susceptible de nourrir les capacités dynamiques d'une organisation (Teece et al. 1997 ; Teece, 2007 ; Napier et Nilsson, 2006). La créativité demande de la part des individus d'être capables de sortir des sentiers battus et de considérer des alternatives à des solutions « évidentes » (Carrier et Gélinas, 2011) – sans nécessairement adopter une autre voie mais pour prendre du recul. La créativité s'avère être, dans ce cas, une posture critique face à l'habitude et à la routine. Cet engagement de la part des individus suppose, cependant, que l'organisation libère volontairement des ressources (humaines, financières, temporelles, spatiales...) pour une telle exploration créative et qu'elle accepte de voir ses routines perturbées. Or, si la créativité joue un rôle significatif dans le développement et la performance des organisations, Chanut-Guieu et Guieu (2014) rappellent que, dans des situations certes extrêmes comme l'hypercroissance, l'articulation entre la créativité et la routine fait écho à la capacité de l'organisation à créer les conditions de sa propre déstabilisation pour anticiper l'imprévu. La créativité amène l'organisation à gérer des configurations paradoxales (Andriopoulos, 2003), par exemple, soutenir les passions des employés tout en atteignant des objectifs financiers, ou encore encourager les initiatives personnelles tout en maintenant une vision commune. Nous pouvons alors nous interroger sur la manière dont les organisations, et notamment les entreprises multinationales, réussissent à gérer ces injonctions paradoxales. Cohendet et Simon (2007) proposent une piste intéressante à explorer ; ils suggèrent d'étudier le *slack créatif*, en référence au *slack organisationnel* de Penrose (1959). L'organisation serait conduite à allouer des ressources, à les répartir entre plusieurs espaces, afin de développer des projets qui potentiellement permettraient de capter des idées de valeur. Cela formerait un réservoir d'idées et de connaissances à la disposition des individus. Dans la réflexion sur le bricolage organisationnel, une question similaire est posée à travers la notion du stock ou du répertoire du bricoleur qui se constitue dans le temps

et qui incorpore à la fois des ressources cognitives et matérielles (Duymedjian et Rüling, 2010). Ces nouveaux concepts interrogent le type de management des individus impliqués et en particulier le management des individus créatifs et des équipes créatives.

Face à ces réflexions, cet appel a pour ambition de stimuler la recherche sur la créativité et les frontières de l'organisation. La liste des pistes ici proposées n'est pas exhaustive, et nous invitons les auteurs à instruire d'autres questions tant que celles-ci s'inscrivent dans la thématique générale de ce numéro spécial. Les contributions peuvent avoir un ancrage théorique et/ou empirique.

**Les manuscrits devront être envoyés par courrier électronique à l'adresse [creativite\\_orga@coactis.org](mailto:creativite_orga@coactis.org), au plus tard le 15 avril 2016.** Les articles devront respecter les normes énoncées dans la politique rédactionnelle de Management International (<http://revue.hec.ca/mi>).

## **Bibliographie**

- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(2), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996), *Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity"*, Westview Press, Boulder, CO.
- Andriopoulos C., 2003, Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act, *Long Range Planning*, 36(4), pp.375–388
- Binder, A. 2007. For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics, *Theory and Society*, 36(6): 547–571.
- Brown T. (2010), *L'esprit design*, Paris, Éditions Pearson.
- Brion, S., Mothe, C., & Sabatier, M. (2008), "L'impact-clé des modes de management pour l'innovation. (french)", *Revue Francaise de Gestion*, n° 187, p. 177-94.
- Burger-Helmchen, T. & Cohendet, P. (2011), "User communities and social software in the video game industry", *Long Range Planning*, Vol 44, n° 5/6, p. 317-43.
- Chanut-Guieu C. et Guieu G. (2014), "Quelle est la place de la créativité organisationnelle dans les PME en hypercroissance ?", *Revue Internationale de la PME*, Vol 27, n° 1, p. 35-63.
- Carrier, C., Cadieux, L., & Tremblay, M. (2010), "Créativité et génération collective d'opportunités quelles techniques pour supporter l'idéation? ", *Revue Francaise de Gestion*, n° 206, p. 113-27.
- Carrier C., S. Gelinass, (2011), *Créativité et Gestion, Les idées au service de l'innovation*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Chassagnon, V. & Haned, N. (2013), "Les communautés créatives pilotées au cœur de la stratégie d'innovation environnementale de michelin", *Revue Internationale de Gestion*, p.
- Chesbrough, H. W. (2003), "The era of open innovation", *MIT Sloan Management Review*, Vol 44, n° 3, p. 35.
- Cohendet, P. & Simon, L. (2007), "Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 28, n° 5, p. 587.

- Dechamp G. et B. Szostak (2014), "Mobiliser le territoire créatif pour stimuler la créativité organisationnelle : un nouvel enjeu pour les PME". *Actes de congrès de l'AIMS*, Rennes, mai.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999), "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective", *Academy of Management Review*, Vol 24, n° 2, p. 286-307.
- Duymedjian, R. & Rüling, C.-C. (2010), "Towards a foundation of bricolage in organization and management theory", *Organization Studies* (01708406), Vol 31, n° 2, p. 133-51.
- Ekvall, G. (1996), "Organizational climate for creativity and innovation", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol 5, n° 1, p. 105.
- Faure, C. (2004), "Beyond brainstorming: Effects of different group procedures on selection of ideas and satisfaction with the process", *The Journal of Creative Behavior*, Vol 38, n° 1, p. 13-34.
- Ford, C. M. (1996), "A theory of individual creative action in multiple social domains", *Academy of Management Review*, Vol 21, n° 4, p. 1112-42.
- 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*, Vol 25, n° 6, p. 546-59.
- Hargadon, A. & Sutton, R. I. (1997), "Technology brokering and innovation in a product development firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol 42, n° 4, p. 481-84.
- Jeppesen, L. B. & Frederiksen, L. (2006), "Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments", *Organization Science*, Vol 17, n° 1, p. 45-63.
- Kremer F. et T. Verstraete (2014), "La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du Business Model et susciter la créativité des apprenants", *Revue Internationale de la PME*, Vol 27, n° 1, p.65-98.
- Lubart, T. I. (2001), "Models of the creative process: Past, present and future", *Creativity Research Journal*, Vol 13, n° 3/4, p. 295-308.
- Napier, N. K. & Nilsson, M. (2006), "The development of creative capabilities in and out of creative organizations: Three case studies", *Creativity & Innovation Management*, Vol 15, n° 3, p. 268-78.
- Massé, D. & Paris, T. (2013), "Former pour entretenir et développer la créativité de l'entreprise: Les leçons du cirque du soleil", *Revue Internationale de Gestion*.
- Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Parmentier, G. & Gandia, R. (2013), "Managing sustainable innovation with a user community toolkit: The case of the video game trackmania", *Creativity and Innovation Management*, Vol 22, n° 2, p. 195-208.
- Parmentier, G. & Mangematin, V. (2009), "Innovation et création dans le jeu vidéo", *Revue Française de Gestion*, n° 191, p. 71-87.
- Parmentier, G. & Mangematin, V. (2014), "Orchestrating innovation with user communities in the creative industries", *Technological Forecasting & Social Change*, Vol 83, p. 40-53.
- Perry-Smith, J. E. (2006), "Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity", *Academy of Management Journal*, Vol 49, n° 1, p. 85.
- Pisano, G. P. & Verganti, R. (2008), "Which kind of collaboration is right for you?", *Harvard Business Review*, Vol 86, n° 12, p. 78-86.
- Putman, V., L. & Paulus, P. B. (2009), "Brainstorming, brainstorming rules and decision making", *The Journal of Creative Behavior*, Vol 23, n° 1, p.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004), "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?", *Journal of Management*, Vol 30, n° 6, p. 933-58.
- Simon, L. (2009), "Underground, upperground et middleground : Les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville.", *Management International*, Vol 13, p. 37-51.

- Teece D. J., Pisano, G, Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, pp. 509–533.
- Teece, D.J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°13, pp. 1319–1350
- Tremblay, M-P. (2014), “L’identification collective d’opportunités : la créativité au service de l’entrepreneuriat”, *Revue Internationale de la PME*, Vol 27, n° 1, p.99-124
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993), “Toward a theory of organizational creativity”, *Academy of Management Review*, Vol 18, n° 2, p. 293-321.