

Créativité organisationnelle et territoire créatif : nature de l'influence et enjeux stratégiques pour les organisations

Gaëlle Dechamp ● Bérangère Szostak

Résumé. Cette recherche qualifie la nature de l'influence du territoire créatif, étudié au travers de ses trois niveaux (*underground*, *middleground* et *upperground*), sur les facteurs endogènes de la créativité des organisations (engagement de l'individu, contexte¹ de l'organisation et capacité de renouvellement de l'organisation). L'analyse qualitative de 18 PME impliquées dans un concours à idées met ainsi en évidence que chacun des niveaux du territoire créatif tend à avoir une influence différente, positive ou négative, sur les facteurs endogènes de la créativité organisationnelle. Pour comprendre ces différences, la recherche identifie, en outre, quatre propriétés spécifiques au territoire créatif : la production de discours, la création d'opportunités pour transformer l'idée en projet, l'opérationnalisation du projet et la protection de l'idée et du projet. La discussion revient sur l'ouverture de l'organisation à son environnement et sur le rôle de l'individu et de la propriété intellectuelle dans cette ouverture. Ce travail valide au final l'intérêt d'intégrer le territoire créatif dans les modèles de créativité organisationnelle.

Gaëlle Dechamp
COACTIS (EA 4161),
UJM Saint-Etienne,
Université de Lyon
gaelle.dechamp@univ-st-etienne.fr

Bérangère Szostak
COACTIS (EA 4161),
Université Lyon 2,
Université de Lyon
berangere.szostak@univ-lyon2.fr

*Quand souffle le vent du changement,
certains construisent des murs, d'autres des
moulins. (Proverbe chinois)*

Depuis le travail canonique d'Amabile (1988), la littérature sur la créativité organisationnelle s'est essentiellement concentrée sur l'influence des individus et du contexte interne propice ou non à l'expression de la créativité des individus (Shalley et Zhou, 2008). La créativité organisationnelle étant un concept situé (Weick, 2012 ; Ford, 1996), des recherches ont, par la suite, intégré l'influence de l'environnement, via, en particulier, le modèle concurrentiel ou les pressions isomorphiques (Agnihotri et al., 2014 ; Gilson et al., 2014 ; Seibert et al., 2014). Plus récemment, et dans cette dernière perspective, des auteurs ont montré l'influence du territoire créatif (Florida, 2002, 2005) sur les acteurs le constituant (Joo, McLean et Yang, 2013 ; Cohendet, Grandadam & Simon, 2011). En effet, le territoire créatif est défini comme un espace où sont créées diverses connaissances (scientifiques, industrielles mais aussi symboliques), où des idées émergent par et pour les acteurs concernés, c'est-à-dire les organisations, les communautés et les individus, ce qui profite au développement des activités territoriales (Gilly, Kechidi & Talbot, 2014 ; Tremblay & Tremblay, 2010 ; Cohendet et al., 2011). Les organisations présentes sur ce territoire créatif ont donc l'opportunité de bénéficier de ces connaissances pour développer leur créativité organisationnelle (Carrier & Szostak, 2014 ; Joo et al., 2013 ; Cohendet, Grandadam & Simon, 2011 ; Ford, 1996). Le territoire créatif favorise ainsi le renouvellement de ces organisations (Joo, McLean & Yang, 2013 ; Durand, 2006 ; Drazin, Glynn & Kazanjian, 1999 ; Léonard & Swap, 1999). Pourtant, ces

1. Dans la littérature sur la créativité organisationnelle, les vocables « environnement » et « contexte » internes de l'organisation sont souvent employés de manière équivalente. Pour éviter toute confusion, le mot « contexte » désignera dans cet article l'environnement interne de l'organisation, et le mot « environnement » l'espace externe à l'organisation.

modèles d'analyse de la créativité organisationnelle (Agnihotri et al., 2014 ; Dominguez, 2013 ; Weik, 2012) ne précisent pas comment cette influence s'effectue. Aussi, il paraît essentiel d'identifier et de qualifier la nature de cette influence.

L'article est ainsi structuré en quatre temps. Le premier construit le cadrage conceptuel de la recherche en distinguant les facteurs d'influence endogènes à la créativité organisationnelle de ceux exogènes relatifs au territoire créatif. Le deuxième temps détaille la méthodologie et l'étude de cas : 18 PME localisées sur le territoire de St-Etienne, labélisé « *ville créative design* » par l'UNESCO. Le troisième temps développe les résultats, qui précisent le sens du lien d'influence du territoire créatif sur la créativité des organisations étudiées, puis met en évidence la nature de ce lien en identifiant quatre propriétés déclinées en dimensions spécifiques. Enfin, le dernier temps revient sur les modalités d'ouverture à l'environnement des organisations avant de conclure par des perspectives de recherche et des implications managériales.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

L'étude de la créativité organisationnelle (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014 ; Parmentier, 2014 ; Joo et al., 2013) adopte historiquement plusieurs approches. Lubart (2003) rappelle les trois approches majeures : componentielle (Amabile, 1988), interactionniste (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993) et évolutionniste (Ford, 1996).

Dans cet article, la créativité organisationnelle est définie comme le développement de « *valuable, useful new product, service, idea, procedure, or process by individuals working together in a complex social system* » (Woodman et al., 1993 : 293). Plus précisément, il s'agit d'un processus de création et de captation d'idées de valeur et non de valorisation des idées, ce qui est l'objet de l'innovation (Carrier & Gélinas, 2011). Si la créativité et l'innovation sont deux concepts reliés (Sarooghi, Libaers & Burkemper, 2015 ; Anderson et al., 2014 ; Amabile, 1988), ils diffèrent sur le statut de l'idée : si dans la créativité organisationnelle, l'idée est le résultat à atteindre, elle est le point de départ de l'innovation. Ainsi, l'individu est au cœur de la créativité organisationnelle (Weik, 2012 ; Joas, 1999) tandis qu'il est, certes important en innovation, mais pas plus que les autres facteurs organisationnels (structure et ressources notamment) (Sarooghi et al., 2015 ; Carrier & Gélinas, 2011 ; Durand, 2006). Toutefois, l'individu dans la créativité organisationnelle n'est pas seul comme un artiste dans son atelier ; il travaille avec d'autres, il est socialisé et en relation avec son contexte qu'il modifie en retour (Carrier & Gélinas, 2011 ; Woodman et al., 1993). La créativité organisationnelle est donc un concept situé dans « *un contexte socio-culturel* » (Csikszentmihalyi, 1996, p.35), un « *système social complexe* » (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993, p. 293) ou encore un « *domaine* » (Ford, 1996, p.1115). Cette référence implique d'étudier la créativité organisationnelle en tenant compte de facteurs d'influence dits endogènes car caractéristiques de l'organisation, mais aussi exogènes car spécifiques à l'environnement.

LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE SOUS L'INFLUENCE DIRECTE DE TROIS FACTEURS ENDOGÈNES

L'analyse de la littérature sur la créativité organisationnelle met en avant trois facteurs endogènes principaux. Le premier est l'engagement de l'individu

(Dominguez, 2013 ; Drazin et al., 1999) dans le processus créatif d'émergence de nouvelles idées. Il s'appuie sur la motivation (Amabile, 1988 ; Shalley et al., 2004), sur des traits de caractères favorables à la créativité (Amabile, 1988 ; Csikszentmihalyi, 2006 ; Joo, McLean & Yang, 2013) comme l'indépendance, la curiosité, la sensibilité émotionnelle, la force de conviction et de rassemblement, la confiance en soi, l'attrance pour la complexité et la prise de risque, la capacité à avoir une pensée divergente, l'expérience et des connaissances spécifiques notamment. L'étendue du réseau personnel dudit individu est retenue aussi dans ce facteur, car source de nouvelles connaissances (e.g. Seibert et al., 2014 ; Cattani & Ferriani, 2008 ; Perry-Smith, 2006).

A cet engagement de l'individu, il est ajouté le contexte de l'organisation dont la qualité est traduite par le climat organisationnel et caractérisée par le degré de confiance entre les acteurs, le temps laissé au développement des idées, la valorisation de la prise de risque ou encore l'autonomie des salariés (Ekvall, 1995 ; Cerne et al., 2014). Il importe, en effet, de tenir compte de l'engagement de l'organisation dans le processus créatif (Amabile, 1988) par exemple lors de l'évaluation d'une idée (Harvey et Kou, 2013). Le type de management à l'œuvre auprès de l'individu engagé dans le processus est également significatif (Dubois, 2013 ; Andriopoulos, 2003), notamment en matière d'incitation (Parmentier et Mangematin, 2009), et d'allocation de ressources pour soutenir son engagement (Sonenshein, 2014).

Le troisième facteur endogène concerne la capacité de renouvellement de l'organisation (Parmentier, 2014 ; Napier & Nilsson, 2006 ; Durand, 2006). Cela se traduit par la captation et l'exploitation des nouvelles idées apparues au cours du processus (Yong et al., 2014 ; Dominguez, 2013) et par la capacité d'apprentissage de l'organisation (Bucic & Gudergan, 2004). En effet, les crises, phénomènes inhérents à la créativité organisationnelle, influencent directement l'interprétation (ou *sensemaking*) qu'ont les individus d'une situation ; si elles sont répétées sur un même point, cela modifie la situation de travail qui avait été négociée entre les acteurs initialement. Drazin et al. (1999) illustrent cette situation lors de crises dans la gestion du budget ou du planning d'un projet ; le manager doit alors imaginer des solutions (technologiques par exemple) pour poursuivre le projet. Cela peut passer par des discussions, parfois vives, avec les autres acteurs impliqués afin de renégocier la situation de travail (Drazin et al., 1999), mais aussi par la délégation de la prise de décision (Bucic & Gudergan, 2004).

Nous retenons de ces travaux que ces trois facteurs endogènes influencent directement la créativité organisationnelle qui sera alors d'autant plus importante que les individus sont engagés dans le processus créatif, que le contexte est favorable à l'émergence des idées et que l'organisation est capable de se renouveler.

LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE SOUS L'INFLUENCE INDIRECTE DU TERRITOIRE CRÉATIF

Ford (1996), Agnihotri et al. (2014), Gilson et al. (2014), Seibert et al. (2014) et Anderson et al. (2014) soulignent l'importance de l'environnement lors de l'étude de la créativité organisationnelle. Celui-ci est composé du marché concurrentiel selon Porter (1980), des institutions (professionnelles, culturelles ou juridiques) (DiMaggio & Powell, 1983 ; Ford, 1996 ; Washington & Ventresca, 2004), et du territoire créatif (Florida, 2002, 2005 ; Joo et al., 2013). Les influences de l'environnement sont, en outre, indirectes : elles passent par le lien entre les facteurs endogènes et la créativité organisationnelle (Ford, 1996). Elles renforcent (ou non) l'engagement de l'individu dans le processus créatif ; elles rendent le contexte davantage (dé-)favorable à l'expression des idées ; elles facilitent ou freinent éventuellement la captation de nouvelles idées.

Cependant, seules quelques rares recherches conceptuelles récentes étudient le lien entre le territoire créatif et la créativité des organisations (Cohendet et al., 2010, 2011 ; Tremblay & Tremblay, 2010 ; Cohendet & Zapata, 2009 ; Simon, 2009). Ces travaux précisent que le territoire créatif est composé de trois niveaux en interaction, composés d'individus et/ou d'organisations, sans qualifier, en revanche, la nature du lien établi.

Un premier niveau concerne la partie visible du territoire créatif : *l'upperground*. Il comprend les organisations institutionnelles ainsi que les entreprises innovantes, réputées et reconnues des secteurs de la technologie, de l'art, de la culture, et de l'éducation (Simon, 2009), dans lesquelles le territoire créatif puise sa force créative (Gilly et al, 2014). Les orientations politiques peuvent aller de pair avec une libération de ressources qui renforcent alors l'engagement des organisations dans le processus créatif.

Un deuxième niveau du territoire créatif est *l'underground* : il regroupe uniquement les individus investis de manière informelle et confidentielle dans des activités créatives comme la peinture, le design, la mode ou le divertissement (Florida, 2002, 2005). La créativité propre à *l'underground* participe directement à la notion du « *genius loci* », ou génie du lieu (Norberg-Schultz, 1980, p.37) ; cela explique que les habitants qui sont également engagés dans des processus créatifs soient influencés par l'atmosphère qui s'en dégage.

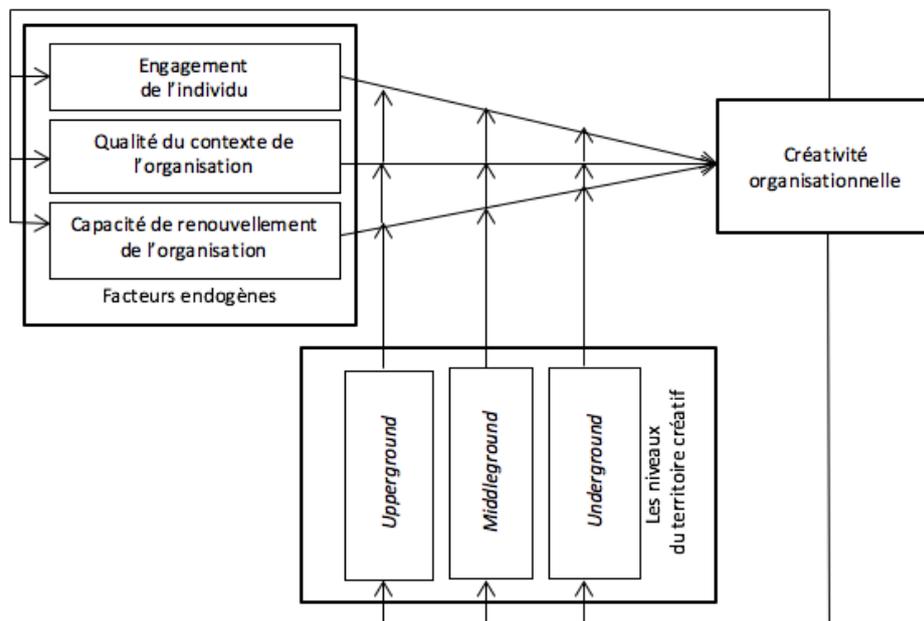
Un dernier niveau est le *middleground*. Il rassemble les groupements, les collectifs et les associations auxquels appartiennent les personnes susmentionnées qui ont une intention claire de participer au développement du territoire sur le plan créatif, notamment à travers des projets, des événements ou des compétitions (Cohendet et al., 2011). Les concours, par exemple, les initient à des pratiques novatrices (O'Gorman & Kautonen, 2004), ce qui favorise la croissance économique par l'émergence de solutions créatives (Liotard & Revest, 2015 ; Hutter et al., 2011 ; Morgan et Wang, 2010). Ces collectifs amènent l'organisation à côtoyer d'autres acteurs et, par la suite, à questionner son mode de fonctionnement, et à apprendre des autres. Le *middleground* fait le lien entre les deux autres niveaux du territoire créatif ; il assure l'enrichissement de la créativité des organisations par la créativité structurée mais aussi émergente et inorganisée (Simon, 2009 ; Parmentier, 2014).

Ce processus d'échanges permanents entre les trois niveaux amène le territoire à devenir de plus en plus créatif et offre des opportunités aux organisations qui captent davantage d'idées de valeur (Florida, 2002, 2005 ; Tremblay & Tremblay, 2010). Mais par quels procédés ? Quelle est la nature de l'influence entre le territoire créatif et la créativité des organisations ?

ILLUSTRATION DE L'INFLUENCE DU TERRITOIRE CRÉATIF SUR LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE

L'analyse de la littérature nous amène à comprendre que le territoire créatif composé des trois niveaux (*upperground*, *middleground* et *underground*) influence la créativité des organisations par l'intermédiaire des facteurs endogènes (engagement de l'individu, contexte de l'organisation, capacité de renouvellement de l'organisation). La créativité organisationnelle de l'ensemble des acteurs, présents ou non sur le territoire créatif, nourrit ces trois niveaux. Cependant, pour aller plus loin que ces recherches, nous nous demandons, dans cet article, quelle est la nature de cette influence. Notre intention est de proposer une conceptualisation théorique dans laquelle le territoire créatif est intégré à l'étude de la créativité organisationnelle. La figure 1 représente le cadre de réflexion qui guidera, dans la partie suivante, la recherche exploratoire pour répondre à cette question.

Figure 1. L'influence du territoire créatif sur la créativité organisationnelle des organisations



En outre, eu égard à la définition du territoire créatif, toutes les organisations ne sont pas directement sous son influence. Seules sont concernées celles qui ont la volonté d'enclencher ou de participer à la création de connaissances sur le territoire et pour ses acteurs (Parmentier, 2014 ; Cohendet et al., 2011). Décider d'appartenir à un collectif, à une association, à un pôle, participer à un projet, comme un concours, autour de la créativité témoignent de l'entrée de l'organisation sous l'influence du territoire créatif. En conséquence, les organisations entrent et sortent de cette influence en fonction de leur stratégie et pour des durées variables. Ce processus renforce la nécessité de prendre en considération la situation particulière de chaque organisation (Ford, 1996), et aussi leur appartenance au territoire créatif au moment de l'étude. C'est ce qui est le cas pour les organisations étudiées dans la partie suivante.

TERRAIN ET METHODE

TERRAIN ÉTUDIÉ

Les données étudiées dans cet article sont issues d'un projet de recherche avec le Conseil général de la Loire. Les chercheurs ont eu l'opportunité de participer à l'une de ses initiatives, développée dans le cadre de son programme « Innovation et Compétitivité ». L'objectif affiché de ce programme était de favoriser une logique de « Territoire Innovant » dans un contexte où les entreprises ligériennes étaient (et sont encore) principalement des sous-traitants de grands donneurs d'ordre. L'encadré 1 suivant présente le territoire ligérien et précise les contours et contenus du territoire créatif, qui est le cadre de l'étude menée.

Encadré 1. Points de repères sur la Loire et descriptif du territoire créatif ligérien

La Loire, département de 4773 km² de Rhône-Alpes a un contexte économique marqué par une histoire industrielle forte. Dans les années 60, la prospérité venait d'industries traditionnelles (armement, charbon, métallurgie) en partie disparues aujourd'hui. Les instances politiques ont donc fait le choix depuis les années 2000 d'investir dans le développement du design en s'appuyant sur l'École d'Arts de la ville de St-Etienne ainsi que sur une longue tradition d'innovation. La cité du design et la Biennale internationale du design, ainsi que le statut de St-Etienne comme « ville créative design » par l'Unesco en sont des émanations concrètes.

Le territoire créatif ligérien se compose comme suit : *l'upperground* est constitué entre autres, des instances politiques locales (Mairie, Conseil Général, Conseil régional), de la Cité internationale du design, des établissements supérieurs d'enseignement et recherche, des clusters et pôles de compétitivité locaux (ViaMéca, Pôle des technologies médicales), et de quelques grandes entreprises (Thuasne, HEF, Casino).

L'underground regroupe les individus créatifs de tous types : artistes, inventeurs, étudiants en art, etc. Certains officialisent leur statut de créatif à travers des expositions, leur participation à l'activité de tiers-lieux et de FabLabs, des formations validées par un diplôme. Mais la plupart reste une population discrète.

Nous retrouvons dans le *middleground*, en particulier, le Collectif Designers+, l'Atelier du Coin (lieu d'exposition/vente associatif de designers et artistes indépendants), les tiers lieux, et les sites d'exposition « off » de la Biennale internationale du design. Ces communautés se sont constituées pour regrouper les individus créatifs isolés de *l'underground* qui n'ont pas d'interactions privilégiées avec *l'upperground* ; leur regroupement les rend plus visibles.

C'est dans cet environnement spécifique que le Conseil général a choisi de créer des concours autour d'objets transversaux tel que le design. Le concours ici étudié s'appelle « *Concours Design Concept* » (encadré 2). Le design est considéré ici comme une activité humaine conceptuelle issue de la culture et de la technique. Ses objectifs peuvent être l'industrialisation et la commercialisation, mais pas systématiquement (Dechamp, 2000 ; Szostak, 2006 ; Ravasi & Lojaco, 2005 ; Berends et al., 2011 ; Le Masson et al., 2011 ; Dechamp & Szostak, 2013).

COLLECTE DES DONNÉES

La posture retenue dans ce travail est abductive : le retour à la littérature nous a permis de confirmer l'existence de liens indirects entre la créativité organisationnelle et le territoire créatif, mais, en l'absence de recherches sur la qualification de la nature de cette influence, nous explorons les données de manière inductive.

Les données étudiées sont variées. Les entretiens des PME constituent le matériau empirique principalement étudié. Nous avons, toutefois, triangulé les informations avec d'autres types de données : les informations sur les entreprises elles-mêmes (document interne, web, presse, visite des locaux), l'ensemble des documents écrits relatifs au concours pour chacun des projets en compétition (réponse à l'appel à concours, suivi de projets, décision argumentée du jury), les notes des chercheurs lors des échanges avec le Conseil général ainsi qu'avec les animateurs de clusters et, enfin, les observations de la phase finale du concours⁴.

2. Lors du tour de table, nous avons explicitement indiqué notre statut de chercheur. Cette première rencontre de visu a facilité la création d'un lien avec les acteurs lors des entretiens qui ont eu lieu par la suite.

Encadré 2. Présentation du *Concours Design Concept*

Suite à un appel à projets du Conseil général en juin 2007, a été réalisée par un jury d'experts et d'acteurs institutionnels une première sélection de cinq projets (sur neuf présentés) portés par les clusters du territoire (Loire Numérique, Mécaloire, Pôle Optique Rhône-Alpes, Club ERF - Entreprendre en Roannais Forez, et Sporaltec). Les projets retenus respectaient plusieurs caractéristiques : (1) la dimension collective forte avec la création d'un consortium ; (2) le développement potentiel d'un produit propre ; (3) la mise en place d'une gestion de projet collective à travers un cahier des charges avalisé par les clusters et le Conseil général. Les quatre projets³ retenus et étudiés ici regroupaient chacun : deux à six PME qui appartenaient au même cluster pour garantir une proximité institutionnelle et industrielle, l'animateur ou le responsable du cluster, et trois à cinq designers appartenant au *collectif Designers+⁴* (association loi 1901 regroupant des agences de design ligériennes). En tout, 18 entreprises étaient impliquées dans le Concours⁵. Dans le cadre du concours, les designers ont été indemnisés à hauteur de 5 000€ par projet par le Conseil général. Après cinq mois de travail collectif, les idées ont été présentées au jury final qui a choisi en juillet 2008 les lauréats. Les trois projets lauréats du concours ont été ensuite accompagnés jusqu'à la phase de prototypage voire d'industrialisation, jusqu'en 2010.

Les individus de l'entreprise qui étaient engagés dans le concours (dirigeant et, parfois en sus, un autre employé) ont été interviewés, soit 26 acteurs représentant 18 entreprises, pour 34 heures d'entretiens. Trois thèmes majeurs ont été retenus lors des entretiens : 1) présentation du répondant, de son organisation et de son rôle dans l'organisation ; les réponses nous ont permis de qualifier l'engagement de la personne dans le processus créatif et de caractériser la qualité du contexte. 2) La perception du design et de la créativité des dirigeants, la description des activités de développement de nouveaux produits dans leur structure ; la qualification du contexte de la créativité organisationnelle mais aussi la capacité de renouvellement ont été étayées. 3) Le récit relatif au concours (réunions avec les membres du projet, mode de gestion de la collaboration au cours du temps), et leur retour d'expérience (leçons tirées et suites du projet envisagées) ; les informations recueillies ont favorisé la compréhension des trois facteurs endogènes et en particulier la capacité de renouvellement. La totalité des entretiens a été enregistrée, retranscrite, validée par les répondants et utilisée pour rédiger un compte-rendu relatif au Concours.

ANALYSE DES DONNÉES

La recherche est de type exploratoire et se base essentiellement sur des données qualitatives. Cette approche a été retenue non pas tant en raison de la nature de nos données, qu'en raison de notre orientation de recherche qui est de *construire* plutôt que de *tester* (Baumard & Ibert, 2014). Dans notre recherche, il s'agit de nous positionner comme des interprètes du terrain étudié (Stake, 1995), ce qui a exigé une proximité avec les acteurs pour mieux les comprendre. Cela a été possible car les initiateurs du Concours ont sollicité notre regard pour critiquer leur action. La démarche consiste à analyser le contenu du phénomène ici exploré (Grenier & Josserand, 2014), à savoir caractériser la nature de l'influence du territoire créatif sur la créativité organisationnelle. Ce travail nous amène à proposer une nouvelle conceptualisation de cette influence (Charreire-Petit &

3. Le cinquième projet a été finalement sorti de la sélection au cours du concours car la dimension collective n'a pu être conservée.

4. Le collectif designer+ est une association créée en 2007 : <http://www.collectif-designersplus.fr/>

5. En annexes (A et B) sont présentés les quatre projets du Concours et les 18 entreprises étudiées.

Durieux, 2014). Notre recherche est centrée sur la façon dont les acteurs donnent du sens à leur expérience, leurs décisions et leurs actes. Dans cette perspective, nous avons choisi de nous concentrer principalement sur les entretiens des 18 PME. Les autres données recueillies ont permis de mieux comprendre le cadre général du concours et d'éclairer les propos des répondants. Deux comptes rendus⁶ faisant état de notre niveau de compréhension et aussi de nos interprétations ont été réalisés et discutés avec le Conseil général à notre arrivée dans le phénomène étudié (printemps 2008), puis à la suite de la réalisation des entretiens (hiver 2008-2009). Ces étapes dans le processus de recherche nous ont permis de mesurer la validité externe. Concrètement, les entretiens des 18 PME ont été codés grâce au logiciel NVivo 10. Les trois facteurs endogènes et les trois niveaux du territoire créatif en tant que facteur exogène nous ont permis de structurer nos observations (Charreire-Petit & Durieux, 2014), ce qui s'est traduit par la proposition de six nœuds dans NVivo10. En vue de garantir la fiabilité du codage, deux des entretiens ont été double-codés ; le coefficient de Kappa de Cohen a été calculé à partir de la requête Nvivo 10 (sans pondération des deux sources) : 68% d'accord inter-codé. Cela a permis d'affiner le sens à donner aux groupes de mots pour les classer dans les catégories et ainsi créer des règles de codage (tableau 1).

6. Il s'agit de deux documents de 30 et 90 pages, reprenant les thèmes du guide, les principaux verbatims et l'analyse de chaque projet.

Tableau 1. Présentation et illustration des nœuds 1 à 6 codés dans Nvivo 10

Nom du nœud	Règles de codage (sens des groupes de mots)	Extrait de <i>verbatim</i> s
Nœud 1 : Engagement de l'individu	Description de son identité professionnelle et de son parcours, de sa motivation, des raisons et objectifs de son engagement, de son rôle dans le processus créatif et de son réseau extérieur.	« J'ai apporté cette idée qui m'est chère. Je suis prêt à la porter, je suis prêt à la partager avec les autres. » PME 9
Nœud 2 : Qualité du contexte de l'organisation	Qualité du climat organisationnel, de l'ambiance, bonnes (ou non) relations entre les acteurs, description de l'engagement de l'organisation dans un processus créatif et dans le concours.	« Il y a des gens qui sont plus ou moins rapides. Il y en a qui veulent courir à 200 à l'heure et d'autres qui préfèrent rouler en Solex à 50 à l'heure et tout ça doit arriver au même endroit en même temps. Quand tout le monde est bien imprégné du projet, on le réussit. » PME 2
Nœud 3 : Capacité de renouvellement de l'organisation	Capacité à changer d'idées, à tirer des leçons de ses expériences réussies ou non, à gérer les crises et à reconnaître l'apprentissage effectué dans un processus créatif et le concours.	« Moi j'ai beaucoup apprécié l'expérience même si nous nous ne sommes pas compris avec les entreprises, et que parfois cela a été très tendu. Cela reste super intéressant de voir comment chacun réagit de son côté et justement de savoir ce qu'il faut faire la prochaine fois pour faire mieux. » PME 10
Nœud 4 : <i>Upperground</i> du territoire créatif	Identité des acteurs de l' <i>upperground</i> , description de leurs actions concrètes pour générer des idées nouvelles et utiles à l'ensemble des acteurs du territoire créatif.	« Nos universités peuvent nous apporter et on peut leur apporter et travailler sur des vrais cas concrets. » PME 2
Nœud 5 : <i>Middleground</i> du territoire créatif	Identité des acteurs du <i>middleground</i> , description de leurs actions inscrites dans des projets / concours visibles de tous les acteurs du territoire créatif.	« C'est [l'objectif du concours (nda)] très proche de ce qu'on veut faire passer auprès des entreprises ligériennes au travers du collectif designer. Il faut donc que ces sous-traitants deviennent des fabricants avec leur savoir-faire ». PME 6
Nœud 6 : <i>Underground</i> du territoire créatif	Identité avancées par les acteurs (artistes, créatifs isolés etc.) de l' <i>underground</i> , description de leurs actions confidentielles peu, voire pas, visibles sur le territoire créatif.	« Maintenant, je me dis « artiste lumière » puisque je le revendique pleinement et j'en suis complètement fier. Alors qu'avant je n'osais pas dire que j'étais artiste. » PME 4

Une fois effectué le codage de chaque entretien, nous avons croisé les nœuds 1 à 3, d'une part, et 4 à 6, d'autre part, pour obtenir une matrice de résultats sous Nvivo (tableau 2). Les *verbatim*s où les répondants associent aux facteurs endogènes les niveaux du territoire créatif ont ainsi été isolés pour analyse.

Tableau 2. Nombre de croisements entre les facteurs endogènes et le territoire créatif

	Nœud 4 : L' <i>upperground</i> du territoire créatif	Nœud 5 : Le <i>middleground</i> du territoire créatif	Nœud 6 : L' <i>underground</i> du territoire créatif
Nœud 1 : Engagement de l'individu	10	27	9
Nœud 2 : Qualité du contexte de l'organisation	10	19	4
Nœud 3 : Capacité de renouvellement de l'organisation	9	23	2

La matrice propose en tout 113 *verbatim*s, ce qui indique, pour les acteurs, l'existence de l'influence du territoire créatif sur la créativité organisationnelle. Ces *verbatim*s ressortent car codés simultanément en totalité ou en partie, dans les nœuds spécifiques aux facteurs endogènes et au territoire créatif ; ils sont considérés comme emblématiques d'idées significatives pour les organisations étudiées. Cependant, cette influence ne semble pas porter d'une manière similaire sur chaque facteur endogène selon que l'on s'intéresse à l'*upperground*, au *middleground* ou, plus discrètement dans notre étude de cas, à l'*underground*. C'est pourquoi les *verbatim*s des neuf croisements de la matrice ont été analysés systématiquement. Cette étape de l'analyse permet d'apprécier, dans un premier temps, le type d'influence (positive, négative ou neutre) de chaque niveau du territoire créatif sur les facteurs endogènes de la créativité organisationnelle des organisations de l'étude. Dans un second temps, nous avons procédé à une analyse thématique de la matrice en adoptant une démarche de codage ouvert comme décrite par Angot & Milano (2014). Cette méthode a permis de faire émerger des catégories indiquant comment l'influence s'est effectuée dans l'étude de cas. Ce travail a permis de proposer des propriétés spécifiques à cette influence, puis de détailler comment elles s'expriment concrètement à travers des dimensions précises. Le choix a été fait de nommer ces propriétés et ces dimensions en restant ancrés dans le terrain étudié.

RESULTATS

Notre travail consiste à identifier la nature de l'influence du territoire créatif sur la créativité organisationnelle des entreprises. A cette fin, le tableau 3 relève l'ensemble des idées traduites dans les *verbatim*s. Nous cherchons ensuite à comprendre le sens de cette influence dans l'étude de cas. Puis, nous proposons quatre propriétés à cette influence ainsi que les dimensions traduisant l'expression qu'elles adoptent.

Tableau 3. Relevé des idées caractérisant l'influence à partir de l'analyse des *verbatim* de la matrice de croisement

	Nœud 4 : <i>L'upperground</i> du territoire créatif	Nœud 5 : Le <i>middleground</i> du territoire créatif	Noeud 6 : <i>L'underground</i> du territoire créatif
Nœud 1 : Engagement de l'individu	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance de l'individu créatif à travers les diplômes délivrés sur le territoire. - Orientation de l'engagement de l'individu par la création de liens avec d'autres acteurs institutionnels. - Mise à disposition des ressources permettant à l'individu d'intégrer un réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> - Créateur d'opportunités de rencontres entre acteurs créatifs reconnus comme tels. - Apporteur de ressources au projet créatif porté par l'individu. - Facilitateur de transfert de connaissances et de fertilisation croisée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Révélateur de la créativité comme élément fondamental chez l'individu. - Facilitateur d'échanges interpersonnels autour de la créativité sans objectif défini. - Refus de la sollicitation d'une protection intellectuelle ou PI (cas des brevets).
Nœud 2 : Qualité du contexte de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Apport d'un soutien financier et d'un cadre juridique aux projets créatifs pour minimiser la prise de risque. - Source de motivation extrinsèque. - Stimulateur d'une forme de reconnaissance à l'égard d'une institution. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnateur de l'organisation pour s'ajuster aux autres acteurs et collaborer sur un projet concret. - Développeur d'occasions pour exploiter une idée « en stock » dans l'organisation et pour en générer d'autres (développement du <i>slack créatif</i>). - Promoteur d'un halo positif autour des projets créatifs collaboratifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Source de perturbations du travail collaboratif par manque de capacité d'adaptation aux contraintes.
Nœud 3 : Capacité de renouvellement de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition de ressources financières. - Constat du manque de ressources temporelles pour poursuivre l'accompagnement des organisations. - Stimulateur de la confiance des organisations. - Soutien au lancement des projets, recherche de nouvelles ressources, ou intégration dans de nouveaux clubs ou associations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitateur pour que l'organisation dépasse son paradigme (proposition de projets avec des acteurs variés, relationnel direct). - Soutien à la prévention et à la gestion de crises inter-organisationnelles (en raison de la PI notamment). - Promoteur des résultats intermédiaires et finaux auprès des acteurs du territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Révélateur du déphasage avec les individus créatifs non engagés dans des projets concernant l'organisation.

LE TERRITOIRE CRÉATIF RENFORCE PLUS QU'IL N'AFFAIBLIT L'INFLUENCE DES FACTEURS ENDOGÈNES SUR LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE

Nous constatons que, dans l'étude de l'influence du territoire créatif sur la créativité organisationnelle, il semble pertinent de distinguer les trois niveaux, car, même si *l'upperground*, le *middleground* ou *l'underground* renforcent globalement l'impact des facteurs endogènes, ils peuvent parfois l'affaiblir. Pour être plus précis, le territoire créatif appréhendé au niveau de *l'upperground* soutiendrait l'engagement de l'individu dans le processus créatif, notamment, en légitimant

son statut par les diplômés, ou en lui facilitant la création de relations officielles avec d'autres acteurs adoubés institutionnellement.

« Les salariés voient que l'entreprise tisse tous ces liens avec le Pôle, avec la Cité du Design... (...) On veut s'adosser à la Cité du Design, avec l'Ecole, pour sans doute prendre un jeune. » (PME2)

L'*upperground* cadrerait également les relations entre les acteurs, notamment sur le plan juridique, ce qui est sensé limiter les comportements opportunistes et favoriser le développement de l'idée. Il apporterait aussi des ressources financières : les acteurs seraient alors plus à même de se renouveler au regard des leçons tirées de leurs expériences.

« La convention est signée avec le Conseil général, donc ils ont tenu leurs promesses. (...) Chaque fois que l'on a eu besoin d'eux, ils étaient présents, donc je suis satisfait là-dessus. » (PME18)

Cependant, ce rôle de développeur est susceptible d'être empêché par le manque de ressources temporelles : l'influence de l'*upperground* aurait tendance à être négative par manque de temps et donc d'implication dans la démarche de l'organisation. Il affaiblirait dès lors l'impact de la capacité de renouvellement de l'organisation.

« Le problème [de ce genre de projet], c'est que ça prend énormément de temps. Et il n'y a rien à faire, je suis persuadé que si, d'un côté, on a des collectivités du type Conseil général qui sont demandeurs et que, de l'autre côté, il n'y a pas forcément beaucoup de répondants, c'est parce qu'il faut y consacrer trop de temps. » (PME18)

Au niveau du *middleground*, l'influence paraît globalement positive sur les trois facteurs endogènes. Le territoire créatif permettrait à l'individu de s'engager dans des collaborations avec des acteurs qui sont eux-mêmes engagés dans la créativité. C'est une « opportunité » pour eux, une « occasion » à saisir pour apprendre à (mieux) se connaître.

« J'avais envie de travailler en collaboration avec des concurrents à moi. » (PME 8)

Ce niveau du territoire créatif soutiendrait aussi le transfert de connaissances entre l'ensemble de ces acteurs - ou, autrement dit, stimulerait la fertilisation croisée grâce au partage des idées originales.

« Dans le Collectif, j'ai rencontré beaucoup de designers d'objets, d'espaces ; pour moi, c'est totalement inconnu. » (PME7)

Son influence au niveau du contexte semble être importante, car le *middleground* via le projet de concours permettrait à l'organisation d'exploiter des idées mises en stock, et poserait un cadre opérationnel qui pousse les acteurs à l'action, à faire des « affaires ».

« Sur cette opération-là, j'ai apporté à [à l'animateur du cluster] l'idée d'aire de jeu interactive extérieure, car c'est un domaine où je veux aller. » (PME9)

Enfin, le *middleground* faciliterait la résolution de crises notamment en aidant les acteurs à dépasser leur paradigme pour accepter celui d'autrui, ou

encore en proposant des solutions concrètes aux difficultés (par exemple dans le cas de la gestion de la propriété intellectuelle). Ne pas être un soutien face à ces crises pourrait affaiblir la capacité de renouvellement.

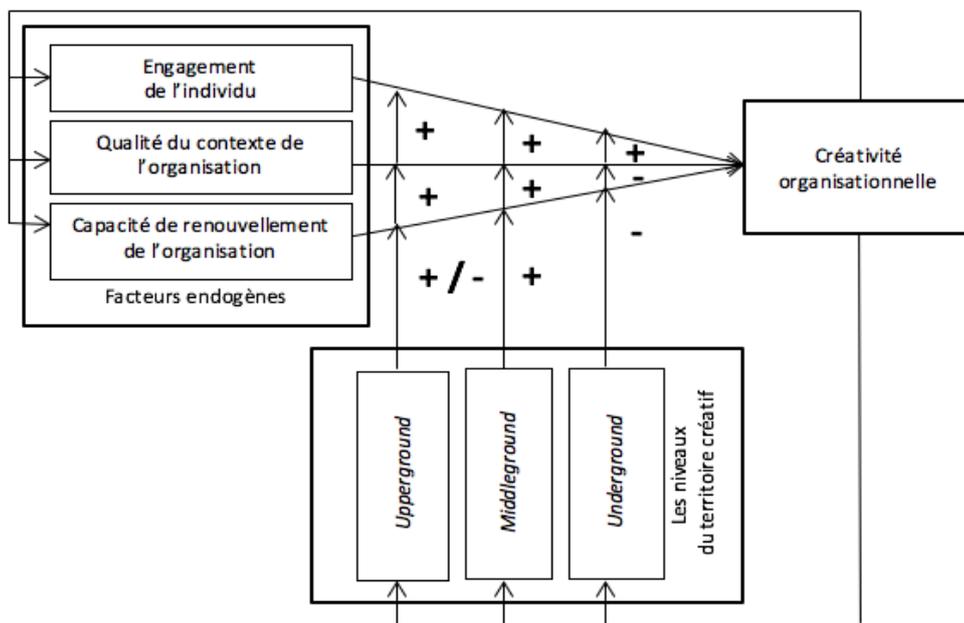
« *Qu'on me pique mes idées, cela me gênerait, mais que je permette à des gens d'utiliser la technologie sur laquelle j'ai travaillé, plus on en parlera, mieux ce sera.* » (PME4)

Le dernier niveau du territoire créatif, *l'underground*, semble avoir une influence, quant à lui, globalement négative sur les facteurs endogènes. En effet, il a tendance à soutenir l'engagement des individus en valorisant leur propre créativité, et en stimulant les spécificités individuelles ainsi que leurs paradigmes personnels. Cette influence conduirait à perturber le climat organisationnel qui est, lui, collectif, et pourrait alors rendre difficile le renouvellement de l'organisation :

« *Je ne suis pas un commerçant, je suis un créateur. C'est la seule chose qui m'intéresse.* » (PME15)

Cette première analyse de verbatims suggère des différences entre les trois niveaux du territoire créatif (figure 2), même si dans son ensemble, le territoire étudié dans l'étude a plutôt tendance à renforcer l'influence directe des facteurs endogènes sur la créativité organisationnelle.

Figure 2. Proposition du type d'influence du territoire créatif sur la créativité organisationnelle des PME étudiées.



L'INFLUENCE DU TERRITOIRE CRÉATIF S'EFFECTUE PAR L'ENTREMISE DE QUATRE PROPRIÉTÉS DISTINCTES

Les différences d'influence indiqueraient que le territoire créatif est un objet défini par des propriétés différentes selon ses niveaux. Ces derniers auraient des qualités variables et s'exprimeraient alors différemment. Dans ce sens, nous adoptons une approche transversale de la matrice pour faire émerger quatre propriétés caractérisant cette influence. Le tableau 4 représente visuellement le résultat présenté ici.

Tableau 4. Nature des liens entre le territoire créatif et la créativité organisationnelle des PME étudiées

	Noeud 4. L'upperground du territoire créatif				Noeud 5. Le middleground du territoire créatif				Noeud 6. L'underground du territoire créatif			
Noeud 1. Engagement de l'individu	Black	Grey	White	White	Black	Grey	White	White	Black	White	White	Purple
Noeud 2. Qualité de contexte de l'organisation	White	Grey	White	Purple	White	Grey	Blue	White	White	Grey	White	White
Noeud 3. Capacité de renouvellement de l'organisation	White	Grey	Blue	White	Black	Grey	Blue	Purple	White	White	Blue	White

Légende. Noir : P1 - Production du discours. Gris : P2 - Création d'opportunités pour transformer l'idée en projet. Bleu : P3 - Opérationnalisation du projet. Violet : P4 - Protection de l'idée et du projet

Propriété 1 (P1) - « Production de discours » : le territoire créatif produit des discours pour faire connaître les concours ou autres occasions de développement qu'il initie. Il valorise également les acteurs et en particulier les organisations engagées dans un processus créatif en communiquant et diffusant les résultats (intermédiaires et finaux) auprès de l'ensemble des organisations (sous son influence ou non). Il révèle les projets, ce qui permet aussi de les légitimer.

« L'IUT de Génie Mécanique de St-Etienne m'a demandé de présenter mon métier et de proposer un module de sensibilisation au design à leurs étudiants de première année. Il y a déjà eu des échanges sur des projets avec le BTS de La Martinière et celui d'Honoré Durfé. » (PME3)

Propriété 2 (P2) - « Création d'opportunités pour transformer l'idée en projet » : le territoire créatif est un facilitateur de regroupement d'acteurs. Il crée des occasions et donne des opportunités aux acteurs. Il stimule leur créativité en les orientant dans leur développement d'affaires (cf. les ressources mises à disposition). Il est une source de motivation extrinsèque (gagner le concours et obtenir des financements, notamment).

« Je connais bien Jacques, donc on a voulu travailler ensemble, c'était l'occasion. » (PME14)

« Par l'intermédiaire du Club d'entreprises, on a eu l'opportunité de répondre à cet appel à projets du Conseil général. » (PME18)

Propriété 3 (P₃) – « Opérationnalisation du projet » : le territoire créatif anime les relations entre les acteurs, les accompagne pour imaginer le contexte le plus propice à la créativité organisationnelle. Il a un rôle important en cas de crises afin d'éviter de nuire à la créativité de chacun des acteurs. Il travaille à la mise en cohérence des paradigmes différents, voire opposés, des acteurs du projet.

« Il a été convenu [par l'animateur du cluster], dans un premier temps, de ne pas se limiter aux technologies maîtrisées par la grappe d'entreprise afin de mener une réelle réflexion sur le thème et non sur les moyens. » (PME12)

Propriété 4 (P₄) – « Protection de l'idée et du projet » : le territoire créatif encadre juridiquement mais aussi moralement le projet pour que les acteurs se sentent en confiance pour exprimer leurs idées et les transformer en action.

« Il y aura peut-être un souci de propriété intellectuelle, parce que cela va être copié. On y a réfléchi avec le Pôle Optique, et il n'y avait pas tellement de façon de le protéger. » (PME3).

A partir de ces quatre propriétés, la nature de l'influence du territoire créatif sur la créativité organisationnelle s'avère plus précise. Il semble que cette influence varie selon le facteur endogène concerné. Renforcer ou affaiblir l'impact de l'engagement de l'individu ne résulterait pas nécessairement de la même propriété.

LES QUATRE PROPRIÉTÉS IDENTIFIÉES SE DÉCLINENT SELON DES DIMENSIONS DISTINCTES

L'analyse des *verbatim* caractéristiques des quatre propriétés met en avant des dimensions ou formes d'expression différentes de l'influence du territoire créatif sur la créativité organisationnelle. C'est le dernier résultat de l'étude de cas. Le territoire créatif a une influence par la *Production de discours (P₁)*, ce qui est en cohérence avec le type d'acteurs présents tels que le Conseil général, la Mairie, les Universités et les Ecoles, ou encore les pôles de compétitivité. Ce discours s'exprime selon *le périmètre de l'audience (local, national, international)* : un diplôme d'Etat validé par un établissement n'a pas le même impact qu'un projet local dans une région ; le raisonnement vaut aussi avec l'obtention d'un label tel que celui de l'UNESCO comme « ville créative ». Il s'exprime également à travers *l'objet du discours* (a-t-il trait à l'annonce du démarrage du concours, au résultat intermédiaire du projet ou bien au résultat final ?) et selon *l'émetteur* (quelle est la légitimité de l'acteur émetteur au sein du territoire créatif ?).

« Pour ce projet, je trouvais intéressant de pouvoir m'appuyer sur le conseil général, car je voulais qu'il soit mon premier client. Il aurait été normal que St-Etienne soit notre banc d'essai (...) ; on aurait pu rentrer dans d'autres communes. » (PME9)

La question de l'allocation des ressources qui est caractéristique de la *Création d'opportunités pour transformer l'idée en projet (P₂)* ressort clairement des entretiens. L'impact semble plus fort sur les facteurs endogènes quand cette

allocation recouvre les différentes formes de ressources (et non uniquement financières). *La largeur des ressources mobilisées* et *l'intensité de l'engagement* du territoire créatif dans chacune d'elles sont deux dimensions significatives à retenir pour étudier l'influence du territoire créatif sur la créativité organisationnelle. De plus, nous notons que l'attachement au territoire créatif de certains acteurs du projet participe à leur motivation à transformer l'idée en un projet. Ainsi, le territoire créatif agit comme un stimulateur des deux formes classiques de *motivation* (intrinsèque et extrinsèque).

« Avec le Collectif, ça m'a appris énormément, parce que, du coup, on a été amené à travailler avec des designers qui avaient plus d'expérience. » (PME3)

L'*opérationnalisation du projet (P₃)* indique le rôle occupé par le territoire créatif dans les différentes étapes du projet. Ce rôle peut simplement concerner le transfert d'idées ou la constitution du projet ; mais il peut aussi être bien plus engageant en accompagnant l'ensemble des phases du projet, voire en l'animant en tant que chef de projet (constitution de l'équipe projet, pilotage, gestion de crise, etc.). Le soutien concret varie. Qu'il occupe ou non le rôle de chef de projet, le territoire créatif influence, par son soutien aux activités opérationnelles, l'impact des facteurs endogènes (en orientant vers de nouvelles ressources au besoin, en incitant les organisations à intégrer de nouveaux clubs ou associations, entre autres).

« L'ESC a eu peu de temps à consacrer à chaque projet. Dommage, elle aurait pu apporter beaucoup plus que ce qui a été fait. » (PME5)

La *Protection de l'idée et du projet (P₄)* revêt des dimensions distinctes, en outre. Si le créatif considère, lui, que ce n'est pas sa mission première, les organisations s'y intéressent fortement, notamment en cas de développement du produit en vue de sa commercialisation. Le *niveau de l'acteur* importe donc. En outre, nous notons que selon *le degré d'avancement du projet*, la question de la protection est appréhendée différemment : lors de l'avant-projet et au début, les acteurs se fient essentiellement au cadre juridique imposé par le *middleground* ; lors de l'apparition de crises, les articles de la convention liant les acteurs sont scrutés en détail pour déterminer quelle pourrait être la répartition de la valeur potentiellement créée. Parfois est alors établie une nouvelle convention qui vient compléter ou remplacer le cadre juridique prédéfini par le concours.

« Toutes les entreprises ont signé cette convention avec les designers. C'est le président de LN qui l'a signée avec le président du Collectif. Il faut bien que l'on règle les choses tout de suite, si on veut continuer à travailler ensemble. Ils pensent que c'est leur projet, et je ne suis pas d'accord même si je reconnais qu'ils ont fait un gros boulot. » (PME5)

Les dimensions des quatre propriétés de l'influence du territoire créatif sur la créativité organisationnelle (tableau 5) permettent d'apprécier combien l'intégration de ce facteur exogène dans les modèles d'analyse enrichit les réflexions en étudiant tant le discours que l'action, notamment, du territoire créatif.

Tableau 5. Les propriétés et les dimensions de l'influence du territoire créatif sur la créativité organisationnelle

	Propriétés	Dimensions identifiées
P ₁	Production de discours	Périmètre de l'audience (du local au national, voire international) Objet du discours (annonce de l'action, résultats intermédiaires ou finaux) Degré de légitimité de l'émetteur (institution publique financeur, organisation participante)
P ₂	Création d'opportunités pour transformer l'idée en projet	Largeur des ressources mobilisées (financières, temporelles, matérielles, humaines). Intensité de l'engagement dans chacune des ressources (de faible à fort) Degré d'implication dans la motivation (intrinsèque et extrinsèque)
P ₃	Opérationnalisation du projet	Rôle occupé par le territoire créatif dans le projet (de simple membre externe à chef de projet) Intensité du soutien aux activités opérationnelles du projet (de faible à fort)
P ₄	Protection de l'idée et du projet	Niveau de l'acteur concerné (de l'individu à l'organisation en passant par le groupe) Degré d'avancement du projet (de l'avant-projet à l'après-projet)

DISCUSSION

Cet article a cherché à identifier et caractériser la nature de l'influence du territoire créatif sur la créativité organisationnelle. Ce travail original enrichit les modèles de la créativité organisationnelle et permet de mieux comprendre le rôle joué par le territoire créatif pour une organisation. Ses apports peuvent être résumés autour des points majeurs suivants. Si le *middleground* renforce l'influence des facteurs endogènes, ce phénomène semble plus mesuré pour l'*upperground*. Quant à l'*underground*, il a un impact plutôt négatif. L'influence de la qualité du contexte peut être perturbée par l'*underground* en raison essentiellement de la singularité des individus. L'engagement de l'individu voit son influence renforcée par l'ensemble du territoire créatif. La capacité de renouvellement de l'organisation est influencée, quant à elle, de manière hétérogène. En outre, le territoire créatif influence la créativité organisationnelle selon quatre axes. Il produit un discours avec des contours variés (contenu, périmètre de l'audience...). Il crée des occasions pour les organisations de transformer leurs idées en projet concret en allouant des ressources, notamment. Il permet l'opérationnalisation du projet en jouant un rôle plus ou moins impliquant. Enfin, il protège l'idée et le projet en tenant compte de l'acteur concerné et de l'avancée du projet.

La mise en exergue des quatre propriétés et de ses dimensions permet de mieux comprendre comment la créativité des organisations étudiées a été influencée par le territoire créatif de la région stéphanoise. Dans cette dernière section, nous choisissons de discuter plus précisément deux points issus de ces résultats : (i) l'ouverture de l'organisation à son environnement, de manière plus large que le territoire créatif, et (ii) le rôle de l'individu et des droits de propriété intellectuelle (DPI) dans cette ouverture.

VERS UN MODÈLE NUANCÉ DE L'OUVERTURE DE L'ORGANISATION À L'ENVIRONNEMENT

Selon Teece et al. (1997) et Teece (2007), l'influence de l'environnement est significative et implique une capacité organisationnelle particulière afin de « détecter et établir les opportunités et les menaces, pour saisir les opportunités,

et maintenir la compétitivité en améliorant, combinant, protégeant, et quand c'est nécessaire en recombinaison les actifs tangibles et intangibles » (Teece, 2007, p. 1319). Il s'agit des capacités dynamiques, qui permettent d'intégrer, de construire, ou de reconfigurer des connaissances et des ressources afin de créer de la valeur. L'environnement devient ainsi une variable endogène à l'analyse de ces capacités organisationnelles (Teece, 2007). Or, si l'on considère la créativité organisationnelle comme une capacité créative (Napier et Nilsson, 2006 ; Parmentier ; 2014), notre recherche met en avant que, s'il est connu que cet environnement est multiple (entre autres l'espace concurrentiel, le champ organisationnel, le territoire créatif), il importe d'étudier en détail l'influence du territoire créatif qui est en particulier hétérogène. Cela demande alors d'identifier clairement quel est l'environnement de l'organisation pour comprendre son impact sur les capacités organisationnelles. Par exemple, le territoire créatif diffère du territoire innovant. Cette différence peut se résumer par le degré d'intensité du lien entre *l'upperground* et le marché (faible pour le territoire créatif en raison de la diversité des liens et des acteurs, forte pour le territoire innovant pour développer des liens spécialisés). Si le territoire innovant est caractérisé par son interface entre *l'upperground* et le marché (Cohendet et al., 2011), afin de mettre les innovations à disposition des acteurs économiques, le territoire créatif privilégie les interfaces entre les trois niveaux (*underground – middleground - upperground*) pour favoriser l'idéation et la circulation des idées, sachant que l'ensemble des acteurs n'a pas comme intention première d'accéder au marché. Il devient donc pertinent de déterminer la nature de l'influence de *l'upperground* sur l'organisation, car il est acteur sécant entre les deux types de territoire.

En outre, nous notons que l'influence du territoire créatif est conditionnée par la participation à un projet, un concours ou tout autre dispositif, ce qui nous amène à nuancer le caractère permanent de l'influence du territoire. Si les capacités organisationnelles sont amenées à évoluer en raison de cet environnement-là (Teece, 2007), elles peuvent aussi être délibérément préservées pendant une période, ce qui permet à l'organisation de prendre le temps, entre autres, d'exploiter en profondeur les connaissances et les ressources nouvellement maîtrisées, mais aussi de les préserver en interne afin de pleinement s'approprier la valeur créée. Nous retenons, par conséquent, que, non seulement l'influence de l'environnement sur les capacités de l'organisation dépend de la qualité des acteurs dudit environnement, mais elle peut être stratégiquement mobilisée en suivant une séquence d'ouverture et de fermeture à l'environnement.

De plus, et en référence au modèle dit ouvert de l'innovation (Chesbrough, 2003), cette contribution rejoint les nuances apportées par Loilier & Tellier (2011). En effet, l'opposition (modèle fermé *versus* modèle ouvert) avancée par Chesbrough (2003) est, pour eux, à amender. Ce chercheur affirme que les organisations se doivent d'ouvrir leurs frontières pour intégrer les connaissances développées à l'extérieur de leur structure pour stimuler l'innovation technologique et rentabiliser les connaissances développées en interne, et pour valoriser leur réservoir d'idées - ou *slack créatif* (Cohendet & Simon, 2007) - auprès des acteurs extérieurs et diffuser leurs connaissances auprès de tiers. La décision d'être sous l'influence du territoire créatif correspond à ces deux objectifs pour les entreprises étudiées. Cependant, la capacité d'absorption est essentielle dans ce modèle. Par ailleurs, force est de constater que la R&D en interne constitue une bonne base de connaissances pour réussir les deux objectifs pré-cités (Loilier & Tellier, 2011), ce qui renforce nos résultats : l'ouverture à l'environnement peut être construite délibérément, par séquence, en fonction de la volonté de valoriser et/ou protéger les idées développées en interne.

PROFITER DE L'ENVIRONNEMENT : LE RÔLE ESSENTIEL DE L'INDIVIDU ET DES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Les travaux récents sur les micro-fondations des capacités organisationnelles (Félin et al., 2012 ; Teece, 2007) soulignent l'importance des individus et de leurs interactions (Foss, 2011), de leur motivation (Jansen et al., 2009), de leurs capacités cognitives (Laamanen et al., 2009) ou de leur faculté à être ambidextres (Augier et al., 2009). Les « *boundary spanners* » sont des individus capables d'identifier les nouvelles opportunités et de transférer les connaissances d'un monde à un autre (Levina et al., 2005 ; Hsiao et al., 2012). Dans notre travail nous soulignons l'importance de l'engagement des individus qui se traduit, néanmoins, de différentes manières. Certains portent les projets issus de la saisie d'une opportunité, d'autres mobilisent leur réseau extérieur (des entreprises ou des acteurs institutionnels), d'autres encore partagent leurs connaissances et leurs ressources. Ainsi, cette recherche enrichit les typologies existantes relatives aux « *boundary spanners* » (e.g. Ancona & Caldwell, 1992) en insistant sur l'identification de la nature de l'influence à laquelle l'engagement de l'individu est soumis. Même si dans notre cas, les trois niveaux du territoire créatif renforcent cet engagement, ce n'est pas suivant les mêmes propriétés (tableau 5). Selon le périmètre de l'audience du discours porté par le territoire créatif, l'intensité de l'engagement dans les ressources disponibles ou encore la protection de l'idée selon le degré d'avancement du projet par exemple, l'engagement de l'individu peut varier.

La variété de cet engagement fait écho au statut occupé par l'individu. Notre étude indique, notamment, que, pour une personne indépendante, comme un artiste de *l'underground*, la question des brevets n'est pas essentielle, alors que ce serait moins le cas pour cette même personne quand elle est associée à un projet porté par le *middleground*. L'interrogation porte alors sur les enjeux des droits de propriété intellectuelle -ou DPI (Fréchet & Martin, 2011) en contexte d'ouverture de l'organisation à son environnement, en l'occurrence, ici, au territoire créatif défini par trois niveaux distincts. Comment s'approprier la valeur créée par les idées originales, nouvelles et utiles ? Ce résultat rejoint les travaux menés sur la question des DPI en contexte d'open-innovation. Si le brevet est un système fermé, il peut sécuriser les logiques d'ouvertures (Pénin & Wack, 2008 ; Ayerbe & Chanal, 2011), ce qui rend le contexte certainement plus propice à l'expression des idées et l'organisation davantage en position de se renouveler avec l'assurance de pouvoir profiter de la valeur créée. Les DPI joueraient le rôle de filet de sécurité aux jeux parfois acrobatiques entrepris par les organisations en relation avec le territoire créatif en particulier, et plus globalement avec l'environnement. Ainsi, la propriété P4 mise en exergue dans l'étude de cas s'avère essentielle pour que les organisations profitent de l'environnement. A noter, cependant, que le déploiement de cette propriété diffère selon le niveau du territoire créatif : *l'upperground* pose le cadre juridique dans lequel prendra corps le projet, et le *middleground* gère les DPI en pratique. En outre, s'il est convenu que le modèle de l'innovation ouverte « *tient davantage au statut stratégique donné aux droits de propriété intellectuelle qu'aux dispositifs et clauses utilisés pour la gestion de ces droits qui s'inscrit dans une logique transactionnelle traditionnelle* » (Loilier et Tellier, 2011, p.3), force est de constater que notre étude montre que la propriété intellectuelle peut être invoquée par le territoire créatif (via *l'upperground* et le *middleground*) dans le seul objectif de favoriser la création collective. Ainsi, la gestion de la propriété intellectuelle n'est pas envisagée uniquement sous l'angle d'une stratégie financière, mais aussi comme un moyen pour favoriser l'innovation collective.

CONCLUSION

La créativité organisationnelle est sous l'influence du territoire créatif qui produit un discours, crée des opportunités, permet l'opérationnalisation du projet et le protège. L'individu est un acteur central dans cette approche où sont essentielles la communication, la motivation, et la confiance dans les dispositifs portés par le *middleground*. L'organisation reste, néanmoins, le lieu de la matérialisation et de l'animation du projet, ainsi que de la résolution des conflits. De cette recherche, nous avançons en conclusion des implications managériales. Tout d'abord, si la créativité organisationnelle de toutes les organisations contribue à nourrir le territoire créatif, seules les organisations impliquées dans cet espace profitent de son influence. Aussi, cela est un encouragement aux acteurs du *middleground* à continuer de créer des projets, des concours, des festivals, des biennales et autres lieux de rencontres tels que des cafés, des FabLabs, des Tiers-Lieux, pour permettre, premièrement, aux personnes de *l'underground* de révéler leurs idées pour que, deuxièmement, les organisations membres de tels projets puissent les capter. En outre, pour favoriser un maximum d'organisations, le territoire créatif se doit de toujours plus communiquer et valoriser son influence réelle sur la créativité organisationnelle. Toutefois, pour rendre ce discours actionnable, il lui importe de penser son soutien concret au projet des organisations pour transformer l'idée en projet tout en aidant les organisations à s'approprier la valeur de leurs idées par les DPI. Ainsi, ce travail enrichit les réflexions menées par Cohendet et al. (2011) sur le rôle du territoire créatif auprès des acteurs socio-économiques. La seule présence d'acteurs créatifs sur le territoire comme décrits initialement par Florida (2002, 2005) n'influence pas nécessairement les organisations : il est essentiel de créer des espaces d'échanges, et des liens favorables à la réunion entre ces acteurs. Le cas montre combien il importe de créer un espace de partage dans lequel les projets créatifs se développent. Quant aux organisations, elles peuvent retenir de cette recherche que l'engagement des individus est fortement influencé par le territoire créatif. Elles ont alors tout intérêt à bien repérer dans cet espace, les modalités d'inscription dans un projet, l'objet même du projet, mais aussi les qualités des individus impliqués. De plus, si leur présence dans le territoire créatif est pour une durée variable, elles peuvent le considérer comme une force, car cela leur permet de limiter leur ouverture aux autres en continu ; elles préservent ainsi certains de leurs actifs et protègent leur avantage concurrentiel.

Pour conclure, cette recherche mérite d'être poursuivie, ne serait-ce qu'à travers une étude quantitative pour valider le sens des liens d'influence avancés par l'étude de cas. Pour limiter le biais de l'observation de PME uniquement, il serait auparavant pertinent d'explorer des cas comprenant des grandes entreprises ; cela compléterait éventuellement les propriétés et les dimensions mises en exergue. De plus, il serait astucieux d'étudier un autre dispositif que celui du concours tel qu'un appel à projet classique, pour enrichir les premiers résultats de ce travail qualitatif exploratoire. Ceci dit, le travail mené valide l'importance d'intégrer le territoire créatif (Joo et al., 2013) dans les modèles de créativité organisationnelle. Si cela rejoint les courants relatifs au développement de l'innovation ouverte considérée comme un facteur clé de succès (Jullien & Pénin, 2014), dans le cas de la créativité organisationnelle, s'ouvrir au territoire créatif en tant que source d'idées reste, toutefois, à la discrétion des organisations, ce qui leur permet de garder le contrôle de leur avantage concurrentiel sur le marché.

REFERENCES

- Agnihotri, R., Rapp, A.A., Andzulis, J.M. & Gabler, C.B. (2014). Examining the Drivers and Performance Implications of Boundary Spanner Creativity, *Journal of Service Research*, 17(2), 164-181.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10(2), 123-167.
- Ancona, D. & Caldwell, D. (1992). Bridging the Boundary: External Activity and Performance of Organizational Teams, *Administrative Science Quarterly* 37(4), 634-665.
- Anderson, N., Potocnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review and Prospective Commentary, *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Andriopoulos, C. (2003). Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act, *Long Range Planning*, 36(4), 375-388.
- Angot, J. & Milano, P. (2014). Comment lier concepts et données ?, in R.A. Thiétart (ed.), *Méthodes de recherche en management*, 197-218, Paris: Dunod.
- Augier, M. & Teece, D.J. (2009). Dynamics capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance, *Organization science*, 20(2), 410-421.
- Ayerbe, C. & Chanal, V. (2011). Quel management des DPI dans les business models ouverts ?, *Revue française de gestion*, 1(210), 99-115.
- Baumard, P. & Ibert, J. (2014). Quelles approches avec quelles données ? in R.A. Thiétart (ed), *Méthodes de recherche en management*, 105-128, Paris: Dunod.
- Berends, H., Reymen, I., Stultiens, R. & Peutz, M. (2011). External designers in product design processes of small manufacturing firms. *Design Studies*, 32(1), 86-108.
- Bucic, T. & Gudergan, S. P. (2004). The impact of organizational settings on creativity and learning in alliances, *M@n@gement*, 3(7), 257-273.
- Carrier, C. & Szostak, B. (2014). Créativité, PME et entrepreneuriat : des zones d'ombre et de lumière, *Revue internationale de la PME*, 27(1), 13-34.
- Carrier, C. & Gelinas, S. (2011). *Créativité et Gestion, Les idées au service de l'innovation*, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Cattani, G. & Ferriani, S. (2008). A Core/Periphery Perspective on Individual Creative Performance: Social Networks and Cinematic Achievements in the Hollywood Film Industry, *Organization Science*, 19(6), 824-844.
- Cerne, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A. & Skerlavaj, m. (2014). What goes around comes around: knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity, *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Charreire Petit, S. & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche, in R.A. Thiétart (ed.), *Méthodes de recherche en management*, 76-104, Paris: Dunod.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cohendet, P. & Simon, L. (2007). Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm, *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 587-605.
- Cohendet, P., Grandadam, D. & Simon, L. (2010). The Anatomy of the Creative City, *Industry and Innovation*, 17(1), 91-111.
- Cohendet, P., Grandadam, D. & Simon, L. (2011). Rethinking urban creativity: lessons from Barcelona and Montreal, *City, Culture and Society*, 2, 151-158.
- Cohendet, P. & Zapata, S. (2009). Innovation and Creativity: Is there Economic Significance to the Creative City?, *International Management*, 13, 23-36.
- Csikszentmihalyi, M. (2006). *La créativité*, Paris: Editions Laffont.
- Dechamp, G (2000). Le rôle de l'environnement physique dans la stratégie de la PME de service, Thèse de doctorat, *Université Grenoble 2*.
- Dechamp, G. & Szostak, B. (2013). Regards croisés sur le design et la créativité en PME. Dans T. Levy-Tadjine et Z. Su (dir.), *Entrepreneuriat, PME durables et réseaux sociaux*, 223-232. Paris: L'Harmattan.
- Dimaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Domínguez, E.S. (2013). Work stressors and creativity, *M@n@gement*, 4(16), 479-503.
- Drazin, R., Glynn, M. & Kazanjian, R. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense-making perspective, *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.
- Dubois, L-E. (2013). La gestion de la performance de création : mieux comprendre les défis pour mieux les relever, *revue Gestion*, 38(3), 16-24.
- Durand, R. (2006). Créativité organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, 32(161), 91-94.
- Ekvall, G. (1995). Participation and creativity: new forms of suggestion schemes in Sweden, *Creativity and Innovation Management*, 4(3), 152-159.
- Felin, T., Foss, N.J., Jeimeriks, H. & Madsen, T.L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, structure, *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.
- Florida, R. (2005). *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*, New York, NY: Harper Collins.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*, New York, NY: Basic Books.
- Ford, C. (1996). A theory of individual action in multiple social domains, *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Ford, C., Sharfman, M. & Dean, J. (2008). Factors Associated with Creative Strategic Decisions, *Creative strategic decisions*, 17(3), 171-185.
- Ford, C. M. & Gioia, D.A. (2000). Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making, *Journal of Management*, 26(4), 705-732.
- Foss, N.J. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37(5), 1413-1428.

- Frechet, M. & Martin, A. (2011). La protection de l'innovation : utilisation alternative et combinée de méthodes par les entreprises françaises. *M@n@gement*, 14(3), 120-152.
- Gilly, JP, Kechidi, M. & Talbot, D. (2014). Resilience of organizations and territories: the role of pivot firms, *European Management Journal*, 32(4), 596-602.
- Gilson, L.L., Maynard M.T., Jones Young, N.C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2014). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities, *Journal of Management*, forthcoming.
- Grant, A. & Berry, J. W. (2011). The Necessity of Others is The Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity, *Academy of management journal*, 54(1), 73-96.
- Grenier, C. & Josserand, E. (2014). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, in R.A. Thiétart (ed.) *Méthodes de recherche en management*, 129-165, Paris: Dunod.
- 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
- Harvey, S. (2014). Creative synthesis: exploring the process of extraordinary group creativity, *Academy of Management Review*, 39(3), 324-343.
- Heaton, J. (2004). *Reworking Qualitative Data*, London: Sage
- Hemlin, S. (2009). Creative Knowledge Environments: An Interview Study with Group Members and Group Leaders of University and Industry R&D Groups in Biotechnology, *Creativity and innovation management*, 18(4), 278-285.
- Hsiao, R.H., Dun-Hou, T. & Ching Fang, L. (2012). Collaborative knowing: the adaptive nature of cross-boundary spanning, *Journal of management studies*, 49(3), 463-491.
- Hutter, K., Hautz, J., Füller J., Mueller, J., & Matzler, K. (2011). Communitition: the tension between competition and collaboration in community-based design contests, *Creativity and innovation management*, 20(1), 3-21.
- Jansen, J.J. Templeur, M.P., Frans, A.J., Van Den Bosch, J. & Volberda, H.W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity : the mediation role of integration mechanisms, *Organization Science*, 20(4), 797-811.
- Joas, H. (1999). *La créativité de l'agir*, paris: ed. du Cerf.
- Joo, B.-K., Mclean, G. N. & Yang, B. (2013). Creativity and Human Resource Development: An Integrative Literature Review and a Conceptual Framework for Future Research, *Human Resource Development Review*, 12(4) 390-421.
- Jullien, N. & Penin, J. (2014). « Innovation ouverte », in F. Tannery, J-P. Denis, T. Hasfi et A-C. Martinet (eds.), *Encyclopédie de la stratégie*, 701-714, Paris: Vuibert.
- Laamanen, T. & Wallin, J. (2009). Cognitive Dynamics of Capability Development Paths, *Journal of Management Studies* 46(6), 950-981.
- Le Masson, P., Hatchuel, A. & Weil, B. (2011). The Interplay Between Creativity issues and Design Theories: a new perspective for Design Management Studies ?, *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 217-237.
- Leonard, D. & Swap, W. (1999). *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Levina, N. & Vaast, E. (2005). « The emergence of Boundary spanning competence in practice: implications for implementation and use of information systems » *MIS Quarterly*, 29(2), 335-363.
- Liotard, I. & Revest, V. (2016). Le renouveau des concours aux États-Unis : l'émergence de dispositifs d'incitation à l'innovation complémentaires aux brevets, *Revue d'Economie Industrielle*, 153, 91-122
- Loilier, T. & Tellier, A. (2011). Que faire du modèle de l'innovation ouverte ?, *Revue française de gestion*, 210, 69-85.
- Lubart, T. (2003). *Psychologie De La Créativité*. Paris: Armand Colin.
- Morgan, J. & Wang, R. (2010). Tournaments for ideas, *California Management Review*, 52(2), 77-97.
- 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), 268-78.
- Norberg-Schulz, C. (1980). *Genius Loci: towards a phenomenology of Architecture*, London, Academy Editions.
- O'Gorman C. & Kautonen M. (2004). Policies to promote new knowledge-intensive industrial agglomerations. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(6), 459-476.
- Parmentier, G. (2014). La gestion des capacités créatives des organisations, Habilitation à diriger des recherches, *Université P. Mendes France, Grenoble 2, CERAG*.
- Parmentier, G. & Mangematin, V. (2009). Innovation et création dans le jeu vidéo, *Revue Française de Gestion*, 191, 71-87.
- Pénin, J. & Wack, J.P. (2008). Research tool patents and free-libre biotechnology: a suggested unified framework, *Research Policy*, 37(10), 1909-1921.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity, *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- Ravasi, D. & Lojcono, G. (2005). Managing Design and designers for strategic renewal, *Long Range Planning*, 38(1), 51-77.
- Saroghi, 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.
- Seibert, S. E., Kacmar, K. M., Kraimer, M. L., Downes, P.E. & Noble, D. (2014). Scholars' Productivity. The Role of Research Strategies and Professional Networks in Management, *Journal of Management*, forthcoming.
- Shalley, C. E. & Zhou J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity*, 3-31. New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates,

- 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*, 30(6), 933-58.
- Simon, L. (2009). Underground, upperground et middleground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville, *Management International*, 13 (SE), 37-51.
- Sonenshen, S. (2014). How organizations foster the creative use of resources, *Academy of Management Journal*, 57(3), 814-848.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*, London: Sage.
- Suire, R. (2013). Innovation, espaces de co-working et tiers-lieux : entre conformisme et créativité, Working paper 2013-08, *CREM UMR CNRS 6211*.
- Szostak, B. (2006). Impact des facteurs organisationnels sur l'image institutionnelle des organisations. Le cas des agences de design en France, Thèse de doctorat, *Université Lyon 3*.
- Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic capabilities: the nature and microfoundations of 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.
- Tremblay, R. & Tremblay, D-G. (2010). *La classe créative selon Richard Florida : un paradigme urbain plausible ?*, Québec: Editions Presses universités du Québec.
- Washington, M. & Ventresca, M. (2004). How organizations change: the role of institutional support mechanisms in the incorporation of higher education visibility strategies: 1874-1995, *Organization Science*, 15(1), 82-97.
- Weik E. (2012). Introducing "the creativity of action" into institutionalist theory, *M@n@gement*, 5(15), 564-581.
- Woodman, R. W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yong, K., Sauer, S.J. & Mannix, E.A. (2014). Conflict and Creativity in Interdisciplinary Teams, *Small Group Research*, 45(3), 266-289.

ANNEXE A. PRESENTATION DES PROJETS ET DES ENTREPRISES**Tableau A1.** Présentation des quatre projets étudiés

	Projet A Tissu lumineux	Projet B Patch RFID	Projet C Aire de jeux	Projet D Maison évolutive
Nombre et nature des entités économiques concernées	5 entités, soit 2 PMI, 2 agences de design, 1 cluster	5 entités, soit 1 PMI, 3 agences de design 1 cluster	6 entités, soit 3 PMI, 2 agences de design, 1 cluster	6 entités, soit 1 PMI, 4 agences de design, 1 cluster
Nb d'entretiens	6	6	6	6
Cluster associé	Pôle optique Rhône-Alpes	Numélink	MécaLoire	ERF
Idée clé du projet	Un tissu lumineux qui puisse être utilisé comme élément de signalétique	Une carte numérique multi-services qui ne soit pas de format carte classique.	Une aire de jeu inter-générationnelle.	Un habitat évolutif pour rester chez soi malgré la maladie ou la vieillesse
Lauréat du concours (oui/non)	Oui	Oui	Non	Oui

Tableau A2. Présentation des 18 PME de l'étude (2007-2010)

	Projet A - Tissu lumineux				Projet B - Patch RFID			
	PME1	PME2	PME3	PME4	PME5	PME6	PME7	PME8
Date de création	2003	1988	2004	1980	1992	2000	2007	2004
Contexte de la création	Création	Reprise d'entreprise	Création	Création	Reprise d'entreprise	Création	Création	Création
Activités	Activité de l'ingénierie, études techniques.	Fabrication d'appareils d'éclairage électrique	Création artistique relevant des arts plastiques	Activités créatives, artistiques et de spectacle	Programmation informatique (logiciel et site web)	Activités spécialisées de design	Design graphique, design multimédia	Communication visuelle, graphisme & web design
Effectif pendant le projet	7	28-30	1	1	10	1	1	1
Ville du siège	St-Chamond et Paris	St-Genest Lerpt	St-Etienne	Lyon	St-Etienne	St-Etienne	St-Etienne	St-Etienne
Périmètre géographique de l'activité	Régional, national	Régional, national et un peu à l'international	Régional	Régional, national	Régional	Régional, national	Régional, national et européen	Régional et national
Expérience en design	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Types de clients	B2B, grandes entreprises	Institution (école, cluster), commerces (franchise)	Institution (cluster), PME	Institution, Expositions, particuliers	B2B, grandes et petites entreprises	B2B, grandes et petites entreprises	Institutions, individuel, PME et filiales de grandes entreprises	Institutions, PME et ETI

Tableau A2 (suite). Présentation des 18 PME de l'étude (2007-2010)

		Projet C. Aire de jeux						Projet D. Maison évolutive					
		PME9	PME10	PME11	PME12	PME13	PME14	PME15	PME16	PME17	PME18		
Date de création		1991	2001	1999	1991	1993	1989	1984	2005	1997	1926		
Contexte de la création		Création	Création	Fusion-acquisition	Création	Création	Création	Création	Création	Création	Reprise		
Activités		Conception d'ensemble et assemblage sur site industriel d'équipements de contrôle des processus industriels	Arts du spectacle vivant Scénographie Design produit	Découpage, emboutissage	Activités spécialisées de design	Imprégnation du bois	Autres activités de soutien aux entreprises	Activités spécialisées de design	Architecte intérieur : aménagement décoration design intérieur maison	Activités spécialisées de design Artisan	Travaux de menuiserie		
Effectif pendant le projet		4	3	32	1 (+ réseau de partenaires)	20	2-3	1-2	1	1 + partenaires en réseau	11		
Ville du siège		St-Cyprien	St-Etienne	St-Etienne	Tartaras	Savigneux	St-Etienne	St-Etienne	Firminy	St-Galmier	Roanne		
Périmètre géographique de l'activité		Régional, national et Europe	Régional	Régional, national et monde	Régional	Régional	Régional, national	Régional, national	Régional	Régional, national	Régional		
Expérience en design		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui		
Types de clients		Laboratoire de recherche, PME et grandes entreprises	Institutions, éditeur de produit	Hôpitaux, Ecoles, distributeurs, grandes entreprises	PME / PMI		Artisans, commerçants	Institution, PME, grandes entreprises (GSA), distributeurs	Particuliers	B2B (Seb, Thomson, Thalès, Aquilus) PME	Particuliers, rénovation de bâtiment institutionnel		

ANNEXE B. Présentation détaillée des projets⁷

Projet A - Tissu lumineux. Le cluster « Pôle Optique Rhône-Alpes (ou ORA) » regroupe des entreprises du secteur de l'optique ; il a soutenu un projet dont l'idée était de créer des nouveaux produits avec un tissu lumineux, comme des portes d'hôtel de luxe ou des cabines de bateau de croisière. Le cluster (en accord avec le collectif designers+) a été plus directif dans la composition du projet que dans les autres projets ci-après.

Les deux agences de design du Collectif ont dans un premier temps puisé des connaissances auprès du cluster pour mieux comprendre la technologie du tissu lumineux. Ainsi, ces acteurs ont cerné leur niveau d'incompétence technique puis ont travaillé à combler leurs manques. Le résultat a été un véritable enrichissement de ces mêmes acteurs, qui poursuivent actuellement leurs réflexions créatives dans la continuité de ce projet. En ce sens, la créativité organisationnelle a été améliorée pour les chefs d'entreprise – bien que ces derniers aient parfois peiné à accepter la place des agences de design du collectif ; le renouveau organisationnel a été mis en œuvre et il est même plébiscité pour le futur.

Face aux incompréhensions au cours du projet, l'animateur du cluster a joué un rôle de négociateur. Il a convaincu les PME, en leur racontant des histoires d'entrepreneurs, du bien-fondé de leur collaboration avec ces acteurs créatifs. S'il a réussi une telle manœuvre, c'est en raison de la fréquence des relations entre tous les acteurs du projet : cela a permis de désamorcer rapidement les tensions, de créer un langage commun aux trois populations en présence. Connaître mais aussi côtoyer régulièrement les acteurs du territoire créatif semble nécessaire à la réussite de la collaboration et au transfert des connaissances.

Projet B - Patch RFID. « Loire Numérique » (devenue depuis « Numélink ») est un cluster regroupant des entreprises spécialisées dans le digital, le soft et le hardware. Le projet s'appuie principalement sur une entreprise, la PME 5, qui développe des bases de données interactives avec Internet, deux agences de design produit et une autre en graphisme. Le projet consiste à créer une carte de fidélité commune aux commerces et services locaux. Les designers proposent de transformer la carte physique en patch, qui peut être collé et décollé à loisir sur les objets de la vie quotidienne (téléphone portable, porte-monnaie, sac, agenda...).

Ce projet a été une réussite. La PME 5, très impliquée dans le projet, a su tirer profit de la créativité des designers du territoire. Elle considère que le design ajoute une valeur significative à leur avantage concurrentiel. Cela a également renforcé le renouveau initié quelques années auparavant suite à un dépôt de bilan de l'entreprise, finalement reprise par la dirigeante impliquée ici ; la PME inscrit ce changement en cohérence avec les actions entreprises par les acteurs de l'*upperground* du territoire créatif.

Pour le collectif designers+ (*middleground*), ce projet a permis la création de « relations privilégiées » entre des acteurs créatifs (les membres du collectif notamment) et des entreprises du territoire. Ce point de vue est d'ailleurs relayé par les organisateurs qui évaluent le dispositif du Concours dans ce projet comme une réussite. Cela a permis un enrichissement des designers dans leurs pratiques professionnelles avec des entreprises, qui, de leur côté, ont saisi une opportunité du territoire créatif, ce dernier leur étant devenu visible grâce à l'action conjointe des acteurs territoriaux de l'*upperground* et du *middleground*.

7. Les verbatims de cette section se réfèrent aux PME présentées dans l'annexe A et aux animateurs de cluster.

Projet C – Aire de jeux. Ce projet est porté par le cluster « MécaLoire » qui regroupe des entreprises et des institutions spécialisées dans la mécanique et l'innovation technologique afférente. L'entreprise PME 9 est un acteur majeur de ce projet. Trois autres PME, des agences de design du Collectif Designers+, rejoignent le projet. L'objectif est d'imaginer un espace de jeu à l'air libre, où toutes les générations peuvent se détendre ou jouer. Des barres parallèles, des bancs, des panneaux de signalétique etc. devaient composer l'ensemble à créer ; la particularité résidait dans l'utilisation d'une forme structurelle commune permettant, comme un jeu de Légo®, de créer toutes les pièces de cet ensemble et ainsi de créer une identité unique à l'espace de jeu. Ce projet est considéré comme un échec. Le manque d'articulation entre les entreprises mécaniques, le cluster MécaLoire et le collectif designers+ semble être en partie un facteur explicatif de la situation finale. Les agences n'ont pas réussi à se coordonner sur la dimension créative malgré le cadre proposé. Les entreprises mécaniques ont considéré, en outre, qu'elles étaient des « acteurs créatifs », et se positionnaient dans une logique de concurrence avec les designers et non de collaboration partenariale. A ce titre, elles ont eu du mal à reconnaître la légitimité du collectif designers+, malgré les signaux clairs du Conseil général (budget alloué aux agences, reconnaissance officielle du collectif...). Une des pistes de compréhension de cette situation réside dans le différentiel d'appréciation : le cluster ne semblait pas pleinement convaincu par l'apport des agences, ce qui a été renforcé par le manque de coordination des trois agences.

Une autre piste se trouve dans le manque de clarté des rôles des uns et des autres, notamment en matière de propriété intellectuelle des résultats créatifs.

Cette difficulté a empêché une pleine captation de l'idée originale issue du projet. Ce cas met en lumière le fait que, même si chaque acteur a pris conscience de l'existence de l'autre, les formalités concrètes de la collaboration auraient demandé à être définies sans ambiguïté. Le *middleground* a un rôle important à jouer pour faciliter la compréhension mutuelle des objectifs et doit rapprocher les acteurs, ce que n'a pas fait l'animatrice du cluster dans ce projet. Sans cela, les acteurs sont empêchés de s'engager dans le processus créatif ; le renouveau organisationnel de la PME semble même reculer, en raison d'une proximité institutionnelle et industrielle ainsi fragilisée.

Projet D - Maison évolutive. Cette quatrième initiative s'appuie sur le cluster, ERF (Entreprendre Roanne Forez), qui regroupe des structures liées à l'artisanat, qui partagent leurs idées et leurs expériences pour développer leur activité dans la zone du Roannais Forez. Ce projet avait pour ambition de créer « la maison du futur », une maison adaptable aux besoins des habitants (handicap, maladie, enfant en bas âge, vieillesse). La PME 18 et quatre PME de design ont collaboré sur ce projet créatif. Ce projet est considéré comme une réussite alors même que l'objectif n'a pas été pleinement atteint, ce qui est compréhensible étant donné son ampleur.

En outre, cette PME se dit « familière » du collectif, et a rapidement compris les impacts positifs que le territoire créatif pouvait avoir sur sa créativité organisationnelle ; et les agences, en confiance, ont partagé leurs savoir-faire créatif. Deux éléments expliquent la réussite de ce cas : une forte implication du *middleground*, incarnée entre autres par la participation active du président du collectif à ce projet, et la forte collaboration des différents acteurs : la PME et les agences de design se sont coordonnées pour co-construire la problématique et la solution au projet. Cela les a mis en confiance et ainsi soutenu leur engagement dans le processus créatif.

Gaëlle DECHAMP est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Lyon, site de St-Etienne. Elle est chercheur titulaire du laboratoire COACTIS (Conception de l'action en situation). Ses centres d'intérêt couvrent l'intégration des pratiques de créativité (notamment le design) dans les PME, les pratiques pédagogiques créatives ainsi que les modalités de développement des territoires créatifs. Elle est responsable adjointe du projet Fabrique de l'Innovation de l'Université de Lyon.

Bérangère SZOSTAK est Maître de Conférences en Sciences de gestion à l'université de Lyon. Chercheur titulaire à COACTIS, elle est spécialisée en management stratégique. Elle travaille actuellement sur les enjeux et les modalités de développement de la créativité organisationnelle en entreprise. Depuis sa thèse en 2006, elle étudie le design comme une industrie créative et cherche notamment à comprendre son intégration dans les entreprises. Elle est co-rédactrice en chef invitée de trois numéros spéciaux sur la créativité (revue Gestion (2013), Revue Internationale des PME (2014) et revue Management International (publication prévue en 2017)).

Remerciements. Nous tenons à remercier S. Liarte et les trois relecteurs anonymes pour la qualité, la rapidité de leur suivi et le caractère déterminant de leurs suggestions dans le développement de l'article. Nos remerciements vont également à Martine Séville et Marc Fréchet pour les conseils prodigués aux différentes étapes de ce travail, ainsi qu'à la communauté de l'AIMS qui a accueilli une des premières versions de ce projet en 2014. Les erreurs restantes demeurent le fait des seuls auteurs.