

innovations

REVUE D'ÉCONOMIE ET DE MANAGEMENT DE L'INNOVATION
JOURNAL OF INNOVATION ECONOMICS & MANAGEMENT

De la créativité à l'innovation : paradoxes, enjeux théoriques et défis managériaux

Editeur(s) invité(s) :

Guy Parmentier, Thomas Paris et Romain Gandia

La recherche en sciences de gestion indique que créativité et innovation sont globalement liées positivement (Sarooghi, Libaers, et Burkemper, 2015). Toutefois ces recherches relèvent aussi un vide dans la compréhension de ce lien, notamment au niveau du rôle de la créativité dans l'innovation et des processus créatifs (Cohendet, Parmentier, et Simon, 2017). La créativité a ainsi souvent été confinée aux premières étapes des processus d'innovation et la créativité est considérée comme une « boîte noire » dans le processus d'innovation (Birkinshaw, Bouquet, et Barsoux, 2011). Les méthodes de générations d'idées sont très nombreuses¹, et si certaines ont parfois fait l'objet d'une mesure d'efficacité, par exemple, l'utilisation de brainstorming avec des équipes multidisciplinaires semble stimuler toutes les formes d'innovation (Doran et Ryan, 2017), la mesure de la créativité étant par définition située, nous n'avons pas de réelle certitude de leur effet sur l'innovation. De plus, l'idée peut être émise à tout moment, sans méthodes spécifiques et de manière spontanée, pour résoudre des problèmes émergents (Unsworth, 2001). Par ailleurs, si la génération d'idées est abordée par la littérature, la question de la sélection des idées, pourtant fondamentale, reste très peu questionnée, sauf avec la notion de *stage gate process* qui est plutôt ancrée dans les travaux en innovation. Les études se sont aussi souvent plus intéressées à la génération d'idées (Anderson, Potočnik, et Zhou, 2014) qu'à l'implémentation des idées, qui pourtant joue un rôle dans la transformation des idées en innovation. D'autres études considèrent que la génération d'idées est une activité d'exploration basée sur la pensée divergente alors que l'implémentation des idées est une activité d'exploitation basée sur la pensée convergente (Revilla et Rodríguez-Prado, 2018). L'innovation serait ainsi favorisée par cette forme d'ambidextrie au niveau individuel et collectif (idem). La créativité aurait donc des effets à la fois sur l'innovation d'exploitation et

¹ e.g., Triz, C-K, six chapeaux de Bono, *brainstorming*, carte mentale, métaphore, *wishful thinking*, *design thinking*...

sur l'innovation d'exploration (Brion, Mothe, et Sabatier, 2008). Les relations entre créativité, ambidextrie et innovation pourraient donc être revisitées pour mieux comprendre le lien entre créativité et innovation.

Au niveau organisationnel, la créativité consiste à capter des idées de valeur, alors que l'innovation vise à capturer la valeur des idées (Carrier et Gélinas, 2011). Selon l'approche interactionniste de Woodman, et al. (1993), s'il est communément accepté que la créativité provient des capacités individuelles, elle provient aussi des interactions entre l'individu et l'organisation. Ainsi toute la difficulté d'appréhender la créativité au niveau organisationnel est de prendre en compte à la fois le niveau individuel, le niveau du groupe et le niveau organisationnel. Le lien entre créativité et innovation doit ainsi s'appréhender à ces multiples niveaux et explorer les effets de la créativité individuelle, de la créativité des équipes et la créativité organisationnelle sur l'innovation. La créativité amène aussi 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. Ces configurations paradoxales restent encore à mettre en lien avec l'innovation pour appréhender la complexité de la relation entre la créativité et l'innovation.

Ces 30 dernières années, le développement des approches de l'organisation fondées sur la connaissance (*e.g., resources-based view, evolutionary approaches*) a progressivement mis en avant le rôle central du management de la connaissance dans le management de l'innovation. De plus, les récents débats sur la notion de capacités dynamiques (Teece, 2007), qui décrit les capacités d'une organisation à s'adapter dans des environnements socio-économiques complexes et turbulents, ont confirmé le couplage stratégique entre la gestion des connaissances et les processus d'innovation. Toutefois, alors que les concepts de créativité et de connaissance sont liés, le rôle des processus créatifs et des idées est peu étudié dans les recherches sur les capacités organisationnelles. Pourtant, l'idée est au cœur de l'apprentissage et de la créativité car elle peut être considérée comme la résultante d'une intention d'action qui aboutit à un énoncé intégrant un nouveau réseau de connaissances et quelquefois impliquant de nouveaux réseaux de porteurs de connaissances (Parmentier et Loarne-Lemaire, 2018; Parmentier, Szostak, et Rüling, 2017). Dans son cheminement, l'idée émerge souvent dans les interstices organisationnels (Cohendet et Simon, 2007), s'inscrit dans des réseaux de collaboration multiples (Perry-Smith et Mannucci, 2017) et crée de nouveaux liens entre les personnes et les connaissances. La forme de cette idée est toutefois très liée au contexte dans lequel elle émerge. Elle se présentera sous forme de pitch en entrepreneuriat, un « high concept » dans l'industrie du cinéma, un « breakthrough » dans le jeu vidéo et elle sera plus orientée solution dans l'industrie. Au niveau organisationnel, une *capacité* est à la fois intégrée dans des routines organisationnelles et dans des processus de production. La créativité peut ainsi être une capacité organisationnelle complexe susceptible de nourrir les capacités dynamiques d'une organisation en apportant les idées nécessaires à l'évolution et au renouvellement de l'organisation (Napier et Nilsson, 2006). Comme les capacités dynamiques, les capacités créatives doivent être

examinées sur le plan des ressources, routines, processus et des facteurs organisationnels, pour en comprendre la nature et les mécanismes de construction. Les travaux récents de Cohendet et Simon (2016) montrent notamment que dans le jeu vidéo, la capacité à renouveler les routines de création est au cœur de la performance de ces organisations. Les idées de valeurs sont un des résultats des capacités créatives : Comment les faire émerger ? Comment les capter ? Comment les présenter en fonction du contexte et des objectifs finaux ? Comment reconnaître celles qui ont le plus de valeur pour l'organisation ? Comment les faire évoluer ? Comment les développer et les maintenir à long terme ? Comment les renouveler ? Comment les intégrer dans les processus d'innovation ? De plus, au-delà des climats créatifs qui ont un effet positif sur la performance de l'innovation (Dul et Ceylan, 2014), quelles sont les conditions organisationnelles les plus favorables au développement de ces capacités créatives et à leur effet sur les capacités d'innovations des organisations ?

Le lien entre la créativité et l'innovation est aussi influencé par l'environnement. Se pose alors la question du lien entre la gestion des frontières d'une organisation et la créativité de ses membres. Le courant de l'innovation ouverte propose 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'ouverture à une communauté d'utilisateurs, par exemple, favorise la génération d'idées intéressantes pour l'organisation (Parmentier et Gandia, 2013). De même, les idées doivent traverser les frontières internes de l'organisation pour nourrir les processus de création et de changements organisationnels. Les nouveaux espaces de création, tant physiques dans les tiers lieux² que virtuels sur les réseaux sociaux, dans les communautés d'innovation (Sarazin, Cohendet, et Simon, 2017) et les communautés de marque en ligne (Parmentier, 2015),

remettent en question les frontières de l'entreprise et questionnent le rôle des frontières dans l'émergence de solutions créatives. Ces espaces interrogent en effet les processus d'ouverture à mettre en place pour favoriser l'émergence d'idées de valeur pour l'entreprise et leur transformation en concepts innovants capables de renouveler à la fois l'organisation et ses offres de produits et services. De plus, la nature des liens et la position dans les réseaux d'un créateur individuel influencent la génération d'idées tout au long de la vie des idées (Perry-Smith et Mannucci, 2017) et la position d'une organisation dans un cluster d'entreprise modère fortement l'effet du climat créatif sur l'innovation (del-Corte-Lora, Vallet-Bellmunt, et Molina-Morales, 2017). Ainsi se pose la question de l'impact des réseaux sociaux sur la créativité des individus et des organisations, et de son effet modérateur sur la relation entre créativité et innovation. Au final, pour éclaircir la relation entre la créativité et l'innovation ouverte, les recherches peuvent s'enrichir des études sur les relations entre les communautés, structure et types de réseaux et nouveaux espaces de travail de créativité et d'innovation.

La relation entre créativité et innovation pourrait aussi être fortement dépendante du type d'industrie et du type d'entreprise. Sarooghi et al. (2015) trouvent ainsi que les grandes

² fablabs, espaces de coworking et hacking spaces

entreprises transforment plus les idées en innovation dans les industries de haute technologie que dans les industries de basse technologie. Toutefois, à un niveau plus micro, une autre étude montre, dans l'industrie du jeu vidéo, que les progrès de la technologie sont pris en compte dans le processus créatif et sont souvent une nouvelle source d'idées pouvant aboutir à des produits innovants (Lê, Massé, et Paris, 2013). Ainsi, la relation entre créativité, technologie et innovation doit être explorée pour mieux comprendre comment la créativité agit sur l'innovation dans des contextes technologiques différents. Les industries créatives, qui impliquent la production ou la distribution de biens et de services qui utilisent la créativité et le capital intellectuel comme principale ressource (voir le rapport UNCTAD, 2008), intègrent de fortes tensions inhérentes au travail créatif (Belussi et Sedita, 2008) avec une nécessité de se renouveler en permanence. L'idée est donc une des matières premières de cette industrie. De telles entreprises, pour survivre et se développer, doivent construire des capacités organisationnelles spécifiques afin de gérer la créativité de leurs collaborateurs qui peuvent prendre des formes managériales (Parmentier et Picq, 2016), structurelles (Parmentier et Mangematin, 2014) ou processuelles avec des routines spécifiques (Paris et Lang, 2015; Cohendet et Simon, 2016). Dans l'industrie des services, la créativité joue aussi un rôle majeur dans le développement des innovations (Giannopoulou, Gryszkiewicz, et Barlatier, 2014) avec notamment une mobilisation de la créativité des employés et des clients (Sigala et Kyriakidou, 2015). Dans ces industries, l'action des entrepreneurs créatifs est aussi souvent déterminante. Plus globalement, la créativité des entrepreneurs joue un rôle important dans le développement des innovations, notamment dans petites et moyennes entreprises (Ahlin, Drnovšek, et Hisrich, 2014). Les études se sont toutefois souvent concentrées sur une analyse individuelle alors que l'étude des processus entrepreneuriaux, au niveau organisationnel, qui aboutissent à l'innovation, est riche d'enseignement. Par exemple, le bricolage des entrepreneurs créatifs fonctionne comme un mécanisme de médiation qui facilite la transformation de la créativité en innovation (An et al., 2018).

L'évolution des technologies numériques et la mondialisation favorisent la convergence des industries (Greenstein et Khanna, 1997) et impactent fortement les processus créatifs et d'innovation. Le digital influence ainsi les mécanismes d'intégration des capacités d'absorption (Ruiz, Brion, et Parmentier, forthcoming), favorise l'émergence des plateformes multifaces (Gawer, 2014) et agit sur les processus de créations dans les industries créatives (Panourgias, Nandhakumar, et Scarbrough, 2014). Internet permet de nouvelles combinaisons et la créativité est ainsi moins enfermée dans les structures sociales et la codification des processus de création (Sapsed et Tschang, 2014). Le lien entre créativité et innovation semble ainsi être remodelé par les technologies numériques. Il s'agit donc d'explorer comment le numérique influence les pratiques créatives et change les pratiques d'acquisition de connaissances, de conception et de création dans les processus d'innovation.

Traversée par des tensions, des paradoxes, des dilemmes et des contractions, tant au niveau de l'individu, de l'organisation que des territoires, cette relation entre la créativité et l'innovation

a besoin de clarification (Baer, 2012) et c'est sur cette thématique que la revue *Innovations* vous propose de contribuer. Des papiers théoriques et empiriques peuvent être proposés.

Les propositions pourront s'intéresser aux questions suivantes

- Le rôle de la créativité dans le processus d'innovation
- La vie des idées dans l'organisation et ses liens avec l'innovation
- Le rôle de l'ouverture dans la génération et l'implémentation des idées
- Idéation, créativité et innovation dans les industries créatives. Enseignements pour les autres industries
- Créativité organisationnelle, capacités créatives et innovation
- Rôle de l'aménagement de l'espace dans la créativité et l'innovation
- Idéation et entrepreneuriat
- Image de la créativité dans le monde industriel, technologie versus image de l'innovation
- Enseignement de la créativité pour innover
- Créativité et conception de la stratégie
- Les côtés obscurs de la créativité
- Le rôle des différents types de créativité dans l'innovation
- Créativité et plateformes multifaces
- Créativité et digitalisation des organisations et des business model
- Intelligence artificielle et créativité pour innover

Modalités de soumission et dates importantes

- **15 décembre 2019** : date limite de soumission des articles complets (sur la plateforme de la revue *Innovations* : <http://www.editorialmanager.com/innovations/default.aspx>)
- **30 octobre 2020** : acceptation finale

Recommandations aux auteurs :

http://www.cairn.info/docs/INNO_instructions_aux_auteursFR110816.pdf

Les questions sont à envoyer à : guy.parmentier@univ-grenoble-alpes.fr

Bibliographie

AHLIN, B., DRNOVSEK, M., HISRICH, R. (2014), Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy, *Small Business Economics*, 43(1), 101- 17.

AN, W., ZHANG, J., YOU, C., GUO, Z. (2018), Entrepreneur's Creativity and Firm-Level Innovation Performance: Bricolage as a Mediator, *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(7), 838- 51.

ANDERSON, N., POTOČNIK, K., ZHOU J. (2014), Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework,

Journal of Management, 40(5), 1297- 1333.

ANDRIOPOULOS, C. (2003), Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act, *Long Range Planning*, 36 (4), 375.

BAER, M. (2012), Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations, *Academy of Management Journal*, 55 (5), 1102- 1119.

BELUSSI, F., SEDITA, S. (2008), Managing Situated Creativity in Cultural Industries ». *Industry and Innovation*, 15 (5), 457- 58.

BIRKINSHAW, J., BOUQUET, C., BARSOUX, J. L. (2011), The 5 Myths of Innovation, *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 43- 50.

BRION, S., MOTHE, C., SABATIER., M. (2008), L'impact-clé des modes de management pour l'innovation, *Revue Française de Gestion*, 187, 177- 94.

CARRIER, C., GELINAS, S. (2011) *Créativité et Gestion, Les idées au service de l'innovation*, Québec: Presses de l'Université du Québec.

CHESBROUGH, H.W. (2003), The Era of Open Innovation, *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 35.

COHENDET, Patrick, Guy PARMENTIER, et Laurent SIMON. 2017. « Managing knowledge, creativity and innovation » in , *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 197- 214.

COHENDET, P., SIMON, L. (2007), Playing across the Playground: Paradoxes of Knowledge Creation in the Videogame Firm, *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 587.

COHENDET, P., SIMON, L. (2016), Always Playable: Recombining Routines for Creative Efficiency at Ubisoft Montreal's Video Game Studio, *Organization Studies*.

DORAN, J., RYAN, G. (2017), The role of stimulating employees' creativity and idea generation in encouraging innovation behaviour in Irish firms, *Irish Journal of Management*, 36(1), 32- 48.

DUL, J., CEYLAN, C. (2014), The Impact of a Creativity-supporting Work Environment on a Firm's Product Innovation Performance, *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1254- 67.

GAWER, A. (2014), Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework, *Research Policy*, 43(7), 1239- 49.

GIANNOPOULOU, E., GRYSZKIEWICZ, L., BARLATIER, P-J. (2014), Creativity for service innovation: a practice-based perspective, *Managing Service Quality*, 24(1), 23- 44.

GREENSTEIN, S., KHANNA, T. (1997), What Does It Mean for Industries to Converge?, in *Competing in the Age of Digital Convergence*, Harvard Business School Press., Boston: Yoffie, D. B., 201- 26.

LE, P., MASSE, D., PARIS, T. (2013), Technological Change at the Heart of the Creative Process: Insights From the Videogame Industry, *International Journal of Arts Management*, 15 (2), 45- 59.

LORA, V., VALLET-BELLMUNT, T., MOLINA-MORALES, X. (2017), How network

position interacts with the relation between creativity and innovation in clustered firms, *European Planning Studies*, 25(4), 561- 82.

NAPIER, N, NILSSON, K. (2006), The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three Case Studies, *Creativity & Innovation Management*, 15(3), 268- 78.

PANOURGIAS, N., NANDHAKUMAR, J., SCARBROUGH, H. (2014), Entanglements of creative agency and digital technology: A sociomaterial study of computer game development, *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 111- 26.

PARIS, T., LANG, G. (2015), Managing Collective Processes in the Creative Industries: Insight from Perfumery and Haute Cuisine, *Global Business & Organizational Excellence*, 35(1), 67- 76.

PARMENTIER, G. (2015), How to innovate with a brand community, *Journal of Engineering & Technology Management*, 37, 78- 89.

PARMENTIER, G., GANDIA; R. (2013), Managing sustainable innovation with a user community toolkit: the case of the video game Trackmania, *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 195- 208.

PARMENTIER, G., LE LOARNE-LEMAIRE, S. (2018), La créativité sous influence du genre : comment le genre de l'individu influe sur la créativité de groupe dans les organisations, *Innovations*, 57(3), 39- 58.

PARMENTIER, G., MANGEMATIN, V. (2014), Orchestrating innovation with user communities in the creative industries, *Technological Forecasting & Social Change*, 83, 40- 53.

PARMENTIER, G., PICQ, T. (2016), Managing Creative Teams in Small Ambidextrous Organizations: The Case of Videogames, *International Journal of Arts Management*, 19(1), 16- 30.

PARMENTIER, G., SZOSTAK, B., RÜLING, C-C. (2017), Créativité organisationnelle: quels enjeux en management stratégique dans un contexte mondialisé?, *Management International*, 22(1), 12- 18.

PERRY-SMITH, J., MANNUCCI, P. (2017), From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey, *Academy of Management Review*, 42(1), 53- 79.

REVILLA, E., RODRÍGUEZ-PRADO, B. (2018), Bulding ambidexterity through creativity mechanisms: Contextual drivers of innovation success, *Research Policy*, 47(9), 1611- 25.

RUIZ, É., BRION, S., PARMENTIER, G. (forthcoming), Absorbing Knowledge in the Digital Age: The Key Role of Integration Mechanisms in the Context of Crowdsourcing for Innovation, *R&D Management*.

SAPSED, J., TSCHANG, T. (2014), Art is long, innovation is short: Lessons from the Renaissance and the digital age, *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 127- 41.

SARAZIN, B., COHENDET, P., SIMON, L. (2017), *Les communautés d'innovation*, Editions Management & Société.

- SAROOGHI, H., LIBAERS, D., BURKEMPER, A. (2015), Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors, *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714- 31.
- SIGALA, M., KYRIAKIDOU, O. (2015), Creativity and innovation in the service sector, *Service Industries Journal*, 35(6), 297- 302.
- TEECE, D. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319- 50.
- UNSWORTH, K. (2001), Unpacking creativity, *Academy of Management Review*, 26(2), 289- 97.
- WOODMAN, R.W., SAWYER, J., GRIFFIN, R. (1993), Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18(2), 293- 321.