Univ. Grenoble Alpes
Université de l'innovation

financé par
IDEX Université Grenoble Alpes

Appel à projets IDEX Université Grenoble Alpes
Initiatives de Recherche Stratégiques (IRS) – Année 2017/2018

Acronyme du projet	C2O-IC
Titre du projet	Capacités Créatives des Organisations des Industries Créatives
Porteur du projet	Guy Parmentier

Description du projet

Contexte scientifique et/ou technologique, objectifs du projet et positionnement sur les scènes locale, nationale et internationale

En France, 65 % des actifs pensent que leurs entreprises ne sollicitent pas suffisamment, voire pas du tout leur créativité (Innov'Acteurs, 2012). À partir d'interviews réalisées auprès de 1500 cadres de haut niveau, la société IBM a analysé les défis principaux du management des années à venir, et met en évidence que plus que 2/3 des leaders considèrent que **le management de la créativité est le défi principal** dans les années à venir (IBM CEO study 2010). Or, si le management de l'innovation technologique propose de nombreuses méthodes pour amener une idée à sa concrétisation en nouveaux procédés, produits et services, **la génération continue d'idées dans une organisation pose encore de nombreuses questions non résolues**. Le développement au cours de ces 30 dernières années des approches de l'organisation fondées sur la connaissance a progressivement mis en avant le rôle central du management de la connaissance dans le management de l'innovation. De plus, les débats récents sur la notion de capacités dynamiques (Teece, 2007), laquelle 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 ces recherches relèvent aussi un vide dans la compréhension des processus d'innovation : **le rôle d'intermédiaires de la créativité et des processus créatifs dans les processus d'innovation** (Cohendet et al., 2017). Poursuivant les travaux pionniers sur le management de la créativité (Drazin et al., 1999), nous affirmons que les deux principaux obstacles théoriques sont : (1) la créativité, actuellement confinée aux premières étapes des processus d'innovation et (2) la créativité, considérée comme une « boîte noire » dans le processus d'innovation (Birkinshaw et al., 2011). **Ce contexte à la fois managérial et théorique, nous amène ainsi à nous interroger sur la créativité organisationnelle, sa construction et son développement à travers le concept des « *capacités créatives* ».**

Plus spécifiquement, dans la lignée des recherches sur les capacités organisationnelles, nous nous intéressons, aux fondations de ces capacités créatives, c'est-à-dire les ressources, pratiques, processus et facteurs qui soutiennent la construction et le maintien de ces capacités créatives. Ainsi, ce projet **a pour objectif scientifique, l'identification des fondations des capacités créatives, sous la forme d'assemblages spécifiques de ressources, pratiques et processus, et des facteurs favorables à leur développement.**

Ces recherches s'inscrivent aussi dans la nouvelle stratégie du CERAG, le laboratoire porteur du projet C2O-CI, qui a récemment recentré sa stratégie de recherche sur trois thématiques dont le management de l'innovation (Innovation et complexité organisationnelle). Développer un nouveau projet sur les capacités créatives des organisations est ainsi une façon de poursuivre et renforcer la dynamique interdisciplinaire et de construire une équipe dédiée à l'étude des phénomènes organisationnels de la créativité et de l'innovation. Au sein de la communauté académique, la thématique de la créativité, notamment la créativité organisationnelle, est une thématique montante. En France, les journées de l'innovation Abbé Grégoire en

font un sous-thème à part entière, le groupe thématique Innovation de l'AIMS organisera sa conférence annuelle sur la thématique Créativité et innovation : paradoxe, enjeux théoriques et défis managériaux à Grenoble en 2019. Au niveau européen, les conférences internationales EGOS, EURAM, CIN et ISPIM ont toute inscrit un à deux sous-thèmes en rapport avec la créativité organisationnelle. La thématique de la créativité est devenue un thème à haut potentiel dans les revues académiques de rang 1 CNRS avec une augmentation importante des publications ces dernières années (266 articles dans 18 revues entre 1980 et 2017 dont 90 sur la période 2013-17, 47 sur la période 2008-2012 et 27 sur la période 2003-2007).

Programme scientifique / Méthodologie / Résultats escomptés

Nous envisageons **pour étudier ces capacités créatives de nous appuyer sur l'analyse des capacités organisationnelles d'entreprises des industries créatives**. Ces industries impliquent la production ou la distribution de biens et de services qui utilisent la créativité et le capital intellectuel comme principale ressource[1] (voir le rapport UNCTAD, 2008) et intègrent de fortes tensions inhérentes au travail créatif avec une nécessité de se renouveler en permanence. L'idée est donc une des matières premières de cette industrie. Nous partons du postulat, que dans ces industries, la capacité à produire, évaluer et utiliser des idées de valeur dans les nouveaux produits et services est au cœur de leur performance. Sans cette capacité, les entreprises des industries créatives ne peuvent survivre et se développer dans un environnement où la nouveauté et la création sont au cœur de la compétition (Napier et Nilsson, 2006 ; Cohendet et Simon, 2016). Les entreprises pour survivre et se développer dans cette industrie doivent donc construire des capacités organisationnelles spécifiques afin de gérer la créativité de ses collaborateurs qui peuvent prendre des formes managériales (Parmentier et Picq, 2016), structurelles (Parmentier et Mangematin, 2009) ou processuelles avec des routines spécifiques (Cohendet et Simon, 2016). Au sein de ces industries, nous nous concentrons sur le secteur jeu vidéo car ce secteur intègre à la fois une forte nécessité de renouvellement des offres et une créativité tout au long de la production tant sur le plan des contenus que du développement technologique. L'étude de la créativité organisationnelle au sein de cette industrie nous permettra donc de mettre en avant les fondements des capacités créatives d'organisations pour lesquelles le management de la créativité est un enjeu majeur de leur survie et de leur développement.

L'étude des capacités créatives de l'organisation s'appuiera sur deux dimensions qui se renforcent mutuellement : la gestion des processus de créativité au niveau organisationnel et le management de la créativité des équipes. La créativité, définie comme une activité de production d'idées nouvelles, utiles et actionnables (Amabile, 1996), c'est-à-dire porteuses de la valeur pour l'organisation, a surtout été étudiée en sciences humaines et sociales (*e.g.*, psychologie, philosophie, histoire, lettres), mais peu en sciences de gestion avec une focalisation au niveau de l'individu et du groupe de travail. 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). La créativité suit un processus généralement décrit comme une succession en phases séquentielles ou itératives (Lubart, 2001). Les processus créatifs s'appuient sur des individus potentiellement créatifs, insérés dans des groupes porteurs de routines, normes et méthodes de travail. Se pose alors la question des modes de gestion qui permettent aux individus de s'impliquer dans les processus créatifs pour innover en utilisant au mieux leur capacité de création tout en intégrant les contraintes de leur travail. La littérature managériale sur la créativité indique qu'il est possible de développer un climat organisationnel favorable à la créativité des collaborateurs (Ekvall, 1996 ; Amabile, 1996). Cependant, ces modèles ne sont pas des modèles explicatifs et ils ne sont pas reliés aux différentes étapes du processus créatif individuel et aux processus et routines organisationnels. La prise en compte du contexte dans l'analyse des phénomènes de créativité se fait surtout au niveau individuel et au niveau du groupe sans prendre en

[1] Ces industries regroupent à la fois les industries culturelles (cinéma, musique, jeu vidéo…), toutes les activités relevant de la propriété intellectuelle (publicité, architecture, mode…) et les activités économiquement liées aux industries créatives et culturelles (TIC, tourisme, musée…)

compte les caractéristiques et processus plus globaux d'une organisation au niveau structurel, managérial et processuel. L'originalité de ce projet consiste à dépasser l'individualisme méthodologique des études précédentes sur la créativité dans les organisations pour adopter un point de vue plus holistique sur le phénomène de la créativité et de mettre à jour son couplage avec les processus d'innovation. Nous étudierons ainsi la question **: quels sont les déterminants organisationnels de la créativité dans les organisations des industries créatives ?** L'approche par les capacités organisationnelles nous amènera à étudier les ressources, pratiques, processus et facteurs qui soutiennent la construction et le maintien de ces capacités créatives.

Au niveau organisationnel, une *capacité* est à la fois intégrée dans des routines organisationnelles et dans des processus de production. Les auteurs distinguent avec un niveau de complexité croissante : les capacités fonctionnelles, les capacités centrales et les capacités dynamiques. Nous considérons que la créativité peut 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 (Teece, 2007 ; Napier et Nilsson, 2006). **Aptitudes, à l'aide de processus et routines, de générer, sélectionner et intégrer des idées et solutions nouvelles, appropriées, utiles et faisables, les capacités créatives d'une organisation agissent sur le changement et le renouvellement des procédés et productions de l'organisation ainsi que l'organisation elle-même.** Comme les capacités dynamiques, les capacités créatives doivent être examinées sur le plan des routines, processus et des facteurs organisationnels, pour en comprendre sa nature et ses 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 sont un des résultats des capacités créatives : Comment les faire émerger ? Comment les capter ? Comment reconnaître celles qui ont le plus de valeur ?

Afin d'identifier et de caractériser les processus créatifs et les facteurs organisationnels qui favorisent la création des capacités créatives d'une organisation, nous envisageons dans un premier temps **des études cas longitudinales et comparatives d'entreprises dans des industries créatives** en ciblant le jeu vidéo et le cinéma d'animation**,** dans lesquelles le rôle de la créativité est central avec à la fois de l'innovation technologique et éditoriale en continue. Il s'agira d'identifier les configurations de ressources, pratiques, processus et facteurs qui constituent les capacités de ces organisations à générer, sélectionner et intégrer des idées et solutions nouvelles, utiles et faisables pour innover et renouveler l'organisation elle-même. Nous utiliserons la technique d'étude de cas comparative avec un codage à visée théorique dans un premier temps, et nous renforcerons l'analyse avec les techniques *Qualitative Comparative Analysis* (*i.e.*, quali-quantitative comparée) afin d'identifier les variables constitutives des capacités créatives de ces organisations. Nous aboutirons à la description de capacités constituées d'assemblages spécifiques de ressources, pratiques et processus, et aux facteurs organisationnels qui favorisent le développement de ces capacités créatives.

Dans un deuxième temps, nous réaliserons **une enquête internationale quantitative dans des salons professionnels de l'industrie du jeu vidéo** pour valider, sur un large échantillon les constituants et les facteurs organisationnels favorables à leur développement. Nous construirons à partir de la littérature et des études de cas des hypothèses sur les relations entre ces variables et ses conséquences sur les capacités créatives des organisations. Nous utiliserons la base de contacts de la société *Connection-events* qui organise des salons professionnels à travers le monde (plus de 1000 studios de jeux vidéo). La collecte de données se fera directement dans les salons professionnels organisés par Connection-Events auprès des directeurs créatifs, des directeurs de producteurs et dirigeants des studios de production de jeux vidéo. Connection-Events nous intégrera à sa plateforme de rendez-vous pour les salons Game Connection de Paris (novembre), de San Francisco et au MIGS de Montréal (décembre), ce qui nous permettra d'atteindre entre 400 et 600 répondants. La collecte directe auprès de ces acteurs est la seule façon d'assurer un pourcentage de réponse élevé dans ce type d'industrie. De plus, les contacts directs nous permettront de créer une base de contacts qualifiés pour les futures collectes de données sur des sujets connexes en lien avec la créativité organisationnelle comme par exemple l'innovation de modèles d'affaires. En termes de méthodologie, nous procéderons, dans un premier temps, à la construction d'échelles de mesure fiables et valides sur des

échantillons de convenance, puis dans un second temps, nous testerons empiriquement nos hypothèses *via* la méthode des équations structurelles (incluant, la comparaison de modèle de structure, le test d'effets médiateurs et modérateurs, et l'évaluation des biais de méthode).

Pour sécuriser l'accès au terrain, des premiers terrains ont déjà été identifiés (*Ubisoft, Compulsion, Arkane Sudio, Fol Image, Onde, Xilam*), des premiers contacts ont été pris avec ces, des premiers contacts ont été pris avec ces entreprises. De plus, *Connection-Events* s'est engagé à nous ouvrir ses salons professionnels et sa base de données de contacts. Les premières explorations ont confirmé que le modèle théorique développé dans l'HDR de Guy Parmentier sur les capacités créatives avait une grande correspondance empirique dans les entreprises créatives (Parmentier, 2014).

Le projet C2O-CI vise à identifier et analyser les configurations spécifiques de ressources, pratiques, processus et les facteurs qui soutiennent les capacités créatives des organisations des industries créatives afin de répondre à la question **: quels sont les déterminants organisationnels de la créativité dans les organisations des industries créatives ?** Par ailleurs, ce projet contribue à renouveler les théories de l'innovation, à mieux comprendre les conditions de l'innovation dans l'organisation et à identifier les facteurs qui soutiennent cette innovation au-delà de la création de connaissance et de la recherche et développement.

Au niveau scientifique, le projet C2O-CI vise trois objectifs : (i) **développer et consolider le concept et le modèle des capacités créatives** des organisations (ii) **publier dans des revues de référence** et (iii) constituer **une communauté scientifique** autour de l'étude des capacités créatives et de la créativité organisationnelle. Pour atteindre ces objectifs, le choix a été de valoriser cette recherche auprès de nos communautés académiques de référence, en l'occurrence en management stratégique (AIMS, EGOS, EURAM…) et auprès des experts des industries créatives et de la créativité qui se retrouvent, par exemple, à AIMAC et CREA France. L'équipe envisage d'écrire au minimum de 4 articles dont au moins un article dans une revue de rang 1 dans la mesure où la question de la créativité organisationnelle intéresse de plus en plus ces revues et que la collecte de données se fera sur un large échantillon international, et de gérer un thème sur les capacités créatives en 2019 à EURAM et/ou EGOS pour constituer la base d'un futur projet collaboratif européen.

Organisation du projet : échéancier, personnel impliqué et pourcentage du temps prévu, partenariats, utilisation des crédits

Nous avons regroupé sur ce projet 2 enseignants-chercheurs, 1 doctorant et 1 postdoc. Le budget de 21 242 € nous permettra de collecter des données en France et à l'international. Il s'agit principalement de frais de mission pour réaliser des séjours de collecte de données sur le terrain et de service de recherche pour retranscrire les entretiens. Nous prévoyons aussi d'acquérir deux tablettes et un logiciel de collecte de données afin d'automatiser au maximum la collecte de données. Une part du budget servira à passer les papiers au copy editing pour respecter les standards de la publication internationale. Les tâches sont organisées autour des deux phases de recherche. Il est ainsi prévu d'organiser le travail pour écrire deux articles à l'issue de chaque tache, ce qui nous donnera un potentiel de publication minimum de 4 articles.

Personnes impliquées dans le projet :

- *Guy Parmentier* (MCF HDR, Université Grenoble Alpes, Grenoble IAE, CERAG). Spécialité de recherche : créativité organisationnelle et innovation de business model dans les industries créatives. De mi-2018 et 2019, sur 18 mois, 20 % du temps recherche
- *Romain Gandia* (MCF, Université Savoie Mont Blanc, IAE Savoie Mont Blanc, IREGE). Spécialité de recherche : Management de l'innovation, dépendance des ressources et management des business model multiface dans les industries créatives. De mi-2018 et 2019, sur 18 mois, 20 % du temps recherche
- *Maxime Mellard* (Doctorant, Université Grenoble Alpes, CERAG). Thèse sur la créativité organisationnelle. De mi-2018 et 2019, sur 18 mois, 100 % du temps recherche
- *Meyer Haggege* (Post-Doctorant, Université Grenoble Alpes, CERAG). Spécialité de recherche : management de l'innovation de business model dans les industries du logiciel. De septembre 2018 à août 2019, 30 % du temps de recherche
- *Sandrine Falcy (MCF, Université de Grenoble Alpes, CERAG).* Spécialité de recherche : entrepreneuriat et PME . De 2018 à 2019, sur 12 mois, 20 % du temps recherche

Budget : 19 886 €

Mission en France (3996 €) : 16 déplacement sur valence, Lyon et Annecy (1416 €), 4 déplacement sur Paris de 3 à 4 jours (2580 €)

Mission à l'étranger (6300 €) : 1 déplacement en duo à San Francisco sur 5 jours (3500 €) et 1 déplacement en duo à Montréal sur 5 jours (2800 €)

Matériel de sondage mobile (1430 €) : 2 tablettes (980 €) et logiciel de sondage (450 €)

Services de support de recherche (8 160 €) : 40 h de retranscription d'entretien (5760 €) et 5 copy editing (2400 €)

Tableau des taches avec échéanciers

	A partir de mi-2018	2019	2020
Tache 1 : Caractérisation des déterminants des capacités créatives			
Participants : Maxime Mellard Guy Parmentier Romain Gandia	• Revue de littérature et détermination des guides d'entretiens • Réalisation étude de cas Arkane Studio et Ubisoft Annecy • Entretiens et observation sur le terrain • Analyse des données qualitatives • Proposition d'un thème sur les capacités créatives pour EGOS ou EURAM 2020	• Réalisation Etude de cas Fol Image • Écriture des cas • Rédaction article de recherche 1	• Rédaction article de recherche 3
Résultat : rédaction de 3 études de cas. Identifications des déterminants des capacités créatives. Écriture de 2 papiers			
Tache 2 : validation et consolidation du modèle des capacités créatives des organisations			
Participants : Guy Parmentier Romain Gandia Sandrine Falcy Maxime Mellard Meyer Haggege	• Préparation de la collecte de données quantitative avec Connexion-Events	• Création et test du questionnaire • Mars : Collecte de données à San Francisco • Novembre et décembre : collecte des données à Montréal et Paris • Analyse des données au fur et à mesure des collectes • Rédaction article de recherche 2	• Rédaction article de recherche 4 • Gestion du thème sur les capacités créatives à EGOS ou EURAM • Montage d'un projet européen
Résultat : modélisation des capacités créatives des organisations (validation des variables clefs et des liens entre variables). Écriture de 2 papiers de recherche.			

L'année 2020 n'est pas financée par le projet

Bibliographie

Amabile, T. M. (1996), « Creativity in context : Update to "the social psychology of creativity" », Westview Press, Boulder, CO.

Birkinshaw, J., Bouquet, C., and Barsoux, J. L. (2011). « The 5 Myths of Innovation », *MIT Sloan Management Review*, Vol. 52, n° 2.

Carrier C. et Gelinas S. (2011), « Créativité et Gestion, Les idées au service de l'innovation », Presses de l'Université du Québec, Québec.

Cohendet, P. et Simon, L. (2016), « Always Playable : Recombining Routines for Creative Efficiency at Ubisoft Montreal's Video Game Studio », Organization Science, Vol. 27, n° 3.

Cohendet, P., Parmentier, G. et Simon, L. (2017), *Managing knowledge, creativity, and innovation* dans l'ouvrage collectif : *« The Elgar Compagnion to innovation and knowledge creation »*, sous la direction de Harald B., Cohendet P., Henn S. et Laurent S.. Edward Elgar Publishing.

Drazin, R., Glynn, M. A. et Kazanjian, R. K. (1999), « Multilevel theorizing about creativity in organizations : A sensemaking perspective », Academy of Management Review, Vol 24, n° 2.

Ekvall, G. (1996), « Organizational climate for creativity and innovation », European Journal of Work & Organizational Psychology, Vol 5, n° 1.

IBM CEO Study (2010), "Capitalizing on complexity ».

Innov'Acteurs et Capitalcom (2012), L'innovation participative, un atout compétitif sous-valorisé ? http://www.innovacteurs.asso.fr

Lubart, T. I. (2001), « Models of the Creative Process : Past, Present and Future », *Creativity Research Journal*, Vol 13, n° ¾.

Napier, N. K. and Nilsson, M. (2006), « The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations : Three Case Studies », *Creativity and Innovation Management*, Vol 15, n° 3.

Parmentier, G. & Mangematin, V. (2009), « Innovation et création dans le jeu vidéo », Revue Française de Gestion, n° 191, p. 71-87.

Parmentier, G. (2014), « Habilitation À Diriger Des Recherches : La Gestion Des Capacités Créatives Des », UGA. Grenoble.

Parmentier, G. (2016), « Managing Creative Teams in Small Ambidextrous Organizations : The Case of Videogames », International Journal of Arts Management, Vol 19, n°1.

Teece, D. J. (2007), « Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance », *Strategic Management Journal*, Vol 28, n° 13.